

## PERAN MANAJEMEN SEKOLAH DALAM PENERAPAN *COMMON ASEAN TOURISM CURRICULUM* DI SMK NEGERI 3 MALANG

Andrian Hartanu Wibowo <sup>a\*)</sup>, Henny Suharyati <sup>a)</sup>, Rais Hidayat <sup>a)</sup>

<sup>a)</sup> Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

<sup>\*)</sup>e-mail korespondensi: [andrianhartanu@gmail.com](mailto:andrianhartanu@gmail.com)

*riwayat artikel* : diterima: 06 November 2022; direvisi: 16 November 2022; disetujui: 06 Desember 2022

**Abstrak.** SMK pariwisata merupakan salah satu konsep dalam pendidikan vokasi, dimana peserta didik diajarkan sikap, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan Industri Pariwisata baik tingkat nasional maupun internasional. Sebagai contoh, sekolah yang menerapkan konsep SMK pariwisata adalah SMK Negeri 3 Malang yang mengintegrasikan dua kurikulum yang terdiri dari kurikulum 2013 dan CATC. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mendeskripsikan keunikan atau kekhasan proses dan tahapan dalam manajemen sekolah di SMK Negeri 3 Malang, yang terletak di Malang-Jawa Timur, dalam mengembangkan CATC pada jenjang SMK. Manajemen sekolah yang dikaji meliputi tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pelaksanaan, serta pengendalian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan peneliti sebagai instrumen. Teknik pengambilan data yang digunakan dengan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Berdasarkan data dan informasi yang ada, diperoleh hasil dan dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang baik dan terstruktur menjadi faktor penunjang utama dalam pengembangan kurikulum satuan operasional sekolah di SMK Negeri 3 Malang. Untuk dapat mencapai tujuan sebagaimana tercantum dalam kurikulum satuan operasional sekolah maka diperlukan perencanaan yang detail, pengorganisasian yang sesuai dengan kebutuhan, pengarahan serta implementasi sesuai dengan program yang telah disusun dan direncanakan, serta pengendalian yang intensif secara berkala dengan instrumen yang disusun secara objektif dan terukur.

**Kata Kunci:** manajemen, sekolah pariwisata, manajemen sekolah, CATC

### **THE ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF THE COMMON ASEAN TOURISM CURRICULUM AT SMK NEGERI 3 MALANG**

**Abstract.** *Tourism Vocational School is one of the concepts in vocational education, where students are taught the attitudes, knowledge, and skills needed by the Tourism Industry at both national and international levels. For example, a school that applies the concept of a tourism vocational school is SMK Negeri 3 Malang, which integrates two curricula consisting of the 2013 curriculum and the CATC. This study aims to examine and describe the uniqueness of the processes and stages in school management at SMK Negeri 3 Malang, which is located in Malang-East Java, in developing CATC at the SMK level. The school management study included the stages of planning, organizing, directing, and implementing, as well as controlling. This study uses a qualitative method, with the researcher as the instrument. Data collection techniques used are interviews, observations, and documentation studies. Based on the existing data and information, the results were obtained, and it can be concluded that a good and structured process of planning, organizing, directing, and controlling is the main supporting factor in developing the curriculum for school operational units at SMK Negeri 3 Malang. To be able to achieve the objectives as stated in the curriculum of the school's operational unit, detailed planning, organization according to needs, direction, and implementation in accordance with programs that have been prepared and planned, as well as intensive control on a regular basis with instruments that are prepared objectively and measurably is needed.*

**Keywords:** *management, tourism school, school management, CATC*

## I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fokus utama dalam mengembangkan kompetensi dan membentuk karakter peserta didik, hal tersebut akan berpengaruh pada kemampuan manusia saat terjun ke lingkungannya. Banyak negara yang fokus untuk mengembangkan pendidikan dalam membangun negaranya, dikarenakan apabila negara berhasil mengembangkan kemampuan penduduknya melalui sektor pendidikan maka secara otomatis akan menaikkan kualitas di sektor lainnya (Suchyadi & Suharyati, 2021). Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam suatu negara merupakan salah satu fokus utama, untuk mengembangkan negara tersebut. Pendidikan merupakan usaha sadar dan sengaja yang dilakukan untuk mengubah tingkah laku manusia menjadi dewasa melalui pembelajaran dan pelatihan. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia, saat ini pemerintah Indonesia fokus dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas sehingga Indonesia bisa melakukan

lompatan kemajuan dan mengejar ketertinggalan dengan negara-negara lain terutama dengan negara-negara ASEAN, demi terwujudnya Indonesia Emas pada 100 tahun kemerdekaan Republik Indonesia (Gultom, 2016).

Manajemen merupakan bagian penting dalam suatu organisasi. Manajemen dipandang sebagai ilmu untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif. Pengelolaan sumber daya manusia ini juga didukung dengan pemanfaatan sumber daya lainnya di dalam organisasi sehingga dapat tercapai tujuan organisasi yang diharapkan (Fattah, N. 2015). Manajemen dalam tataran profesi berlandaskan kepada nilai-nilai etik organisasi, diperlukan sumber daya manusia dengan keahlian khusus dalam menjalankan pekerjaan manajerial secara profesional (Chairunnisa, 2016). Manajemen terdiri atas sistem organisasi yang berhubungan dengan model dan pola keorganisasian serta sistem manajerial organisasi yang berkaitan dengan pola-pola pengorganisasian, kepemimpinan, dan kerjasama dalam organisasi. (Hikmat, 2014). Brown (Machali, 2016) menyebutkan bahwa manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk memberdayakan sumberdaya baik dalam bentuk orang, biaya, perlengkapan, bahan, dan metode yang ada pada suatu organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan tersebut tidak dapat terlepas dari ketepatan dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Ukas (Machali, 2016) mengartikan manajemen sebagai sebuah kekuatan dalam membuat keputusan yang berdasar kepada lingkungan proses yang tepat untuk memadukan seluruh unsur yang ada di dalam sistem organisasi melalui cara yang didesain khusus dan mengacu pada pengetahuan dan pemahaman yang saling terkait dan terpadu untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen merupakan suatu seni mengelola organisasi (Covey, 2008). Proses manajemen ini berlangsung secara berkelanjutan yang di dalamnya tidak hanya bermuatan kemampuan melainkan juga didukung dengan pemanfaatan keterampilan sumber daya manusia dalam bentuk tenaga dan pikiran yang secara khusus dimanfaatkan untuk dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien melalui perencanaan yang matang, pengorganisasian, dan pengawasan sehingga diperoleh hasil yang optimal (Maisaro, 2018). Manajemen adalah upaya yang di dalamnya mengandung proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian anggota organisasi yang diimbangi dengan pemberdayaan seluruh sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Machali, 2016). Hal ini diperkuat oleh penjelasan yang dikemukakan oleh Machali (2016) yang menjabarkan bahwa inti manajemen adalah usaha untuk mengelola atau mengatur organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara produktif, efektif, dan efisien. Manajemen merupakan suatu ilmu untuk mengatur organisasi dengan memberdayakan seluruh sumber daya organisasi yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Sumber daya yang digunakan harus dikelola oleh pengelola yang tepat sehingga bisa dimanfaatkan dengan baik.

Manajemen sekolah berarti menerapkan pola dan prinsip serta fungsi manajemen ke dalam pengelolaan sekolah sebagai lembaga penyelenggara pendidikan. Drucker (Maisaro, 2018) menyatakan bahwa prinsip manajemen sekolah berdasarkan kepada sasaran yang menempatkan pimpinan sekolah dan para pemangku kepentingan untuk bersama-sama merumuskan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang diterapkan di sekolah. Objek kajian tersebut terdiri dari objek kajian materiil dan formal. Objek materiil terdiri atas sasaran material atau bahan yang menjadi tinjauan pembentukan pengetahuan, dalam hal ini meliputi kajian mengenai bagaimana individu dalam bekerjasama di dalam sistem pendidikan atau sekolah. Sedangkan objek formal adalah sudut pandang yang ditujukan pada bahan pembentukan pengetahuan itu sendiri, yang pada konteks ini adalah bagaimana pengaturan dan pengelolaan pelaksanaan pendidikan di sekolah (Machali, 2016). Sagala (Nurochim, 2016) mengemukakan pendapat bahwa manajemen sekolah atau manajemen pendidikan adalah penerapan ilmu manajemen dalam proses pembinaan, pengembangan, dan pengendalian usaha serta praktek-praktek pendidikan yang berlangsung di sekolah. Lebih lanjut Sagala berpendapat bahwa manajemen sekolah atau manajemen pendidikan berfungsi menyediakan dasar konseptual dalam mengimplementasikan fungsi manajemen ke dalam kegiatan pendidikan yang berlangsung di sekolah sehingga dapat menunjang efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas sumber daya manusia di sekolah. Manajemen sekolah yang dapat dimaknai sebagai penerapan prinsip-prinsip manajemen ke dalam sistem pengorganisasian sekolah. Douglas (Maisaro, 2018) menjelaskan prinsip-prinsip manajemen sekolah terdiri atas: 1) memprioritaskan tujuan di atas kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja; 2) mengkoordinasikan wewenang dan tanggung jawab; 3) memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada anggota sekolah; 4) memahami dengan baik faktor psikologis anggota, dan 5) relativitas nilai-nilai di sekolah. Manajemen sekolah yang baik dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, dimana di dalamnya terdapat pembagian tugas dan kerja yang proporsional dan penempatan anggota sekolah sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Dengan demikian, melalui manajemen sekolah dapat terbentuk sistem kerja yang profesional dalam mencapai tujuan pendidikan dan tujuan sekolah. Setiap sumber daya manusia di sekolah akan memikul tanggung jawab secara utuh dan bertanggung jawab sesuai dengan kecakapan atau keterampilannya (Hikmat, 2014). Nurochim (2016) menyatakan bahwa manajemen sekolah adalah dimana sekumpulan sumber daya manusia yang ada di sekolah menjadi pelaksana berdasarkan pada pembagian tugas yang telah ditentukan dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan dan tujuan sekolah yang diharapkan. Secara umum, ruang lingkup manajemen sekolah meliputi: 1) program pengajaran; 2) tata usaha sekolah; 3) kesiswaan; 4) kepegawaian; 5) sarana dan prasarana sekolah; 6) keuangan; dan 7) hubungan masyarakat. Manajemen sekolah merupakan penerapan konsep beserta fungsi-fungsi manajemen ke dalam sistem pengorganisasian sekolah sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh sekolah. Manajemen sekolah ini dimaksudkan untuk dapat memenuhi kebutuhan stakeholders, sehingga seluruh proses dan tahapannya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dimaksudkan untuk dapat menyesuaikan dengan harapan sekolah dan stakeholders.

Pengaturan Saling Pengakuan (Mutual Recognition Arrangement) tentang Profesional Pariwisata diadopsi oleh Menteri Pariwisata negara-negara anggota ASEAN (ASEAN Tourism Ministers) pada tahun 2009 sebagai inisiatif pariwisata utama ASEAN untuk mendukung pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015 (ASEAN, 2012). MRA berupaya memfasilitasi mobilitas Pariwisata ASEAN yang tersertifikasi Profesional (ASEAN Tourism Professionals) di seluruh Negara Anggota ASEAN (ASEAN Member States) (ASEAN, 2015). Tiga sumber daya utama yang mendukung kerangka kerja MRA-TP: Standar

Kompetensi Bersama ASEAN untuk Profesional Pariwisata (ACCSTP), Kurikulum Pariwisata ASEAN (CATC), dan Kerangka Kualifikasi Regional dan Sistem Pengenalan Keterampilan (RQFSRS) (ASEAN, 2012). Kurikulum Pariwisata ASEAN (CATC) Umum dan Kerangka Kerja Kualifikasi Regional dan Sistem Pengakuan Keterampilan (RQFSRS) terdiri dari 52 kualifikasi, yang meliputi 242 unit kompetensi dan 32 jabatan kerja di 5 level dan 6 divisi tenaga kerja. "Kurikulum Umum Pariwisata ASEAN (CATC)", selesai pada bulan Juni 2007 dengan bantuan teknis yang diberikan oleh Kerjasama Pembangunan Australia Australia Program (AADCP) tersedia untuk pemangku kepentingan pariwisata (ASEAN, 2019). Berfokus pada Pelatihan Berbasis Kompetensi (CBT), yang diakui di seluruh dunia sebagai cara paling efektif untuk memberikan pelatihan kejuruan, CATC memberikan pelatihan kepada para peserta pelatihan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk menunjukkan kompetensi (Hickman, 2016). Konsep ini adalah terutama berlaku untuk pariwisata di mana 'sikap' adalah elemen penting dalam kontak pelanggan dan situasi layanan (Lindsay, 2018). Kurikulum yang diusulkan adalah puncak konsultasi dengan Anggota-ASEAN Menyatakan dan membangun di atas dua rancangan proposal. Pembuat kebijakan pariwisata, pendidik, pelatih, dan para profesional sumber daya manusia di wilayah tersebut mendapatkan manfaat dari mengakses dan merujuk pada sumber daya yang komprehensif ini.

**II. METODE PENELITIAN**

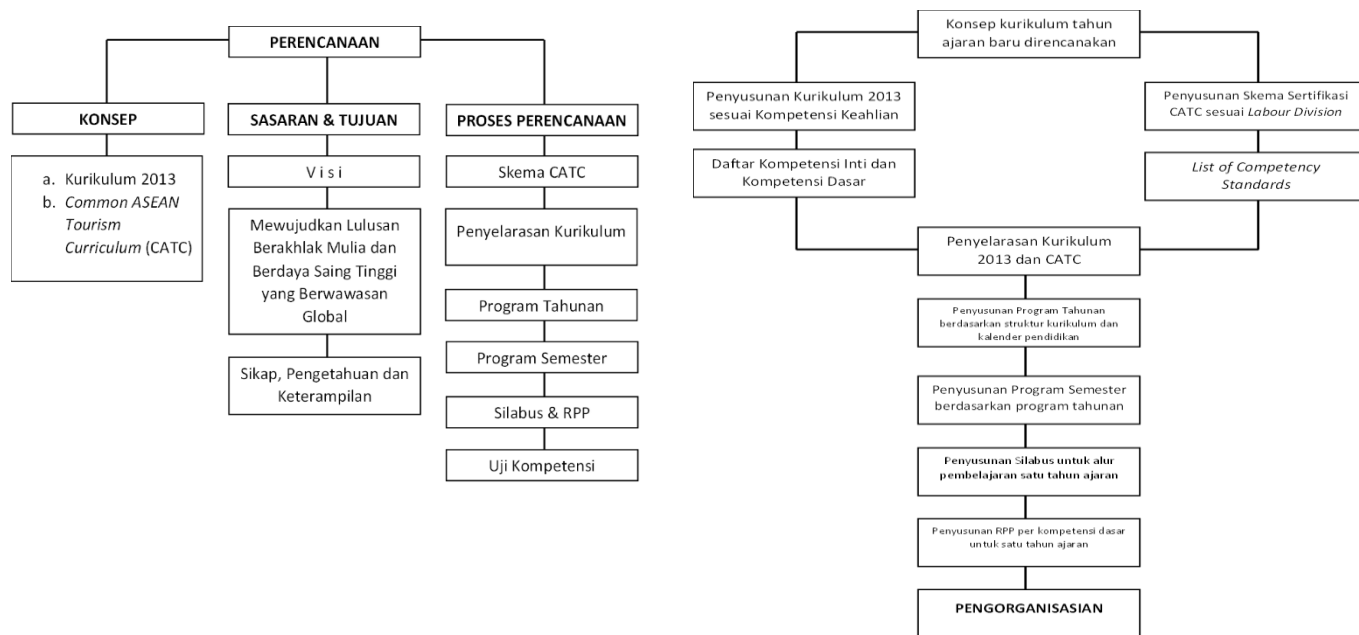
Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Penelitian Kualitatif dapat memberikan kedalaman menggali informasi berdasarkan cara individu menafsirkan pengalaman yang dimilikinya (Ali, 2010). Metode penelitian kualitatif deskriptif memberikan deskripsi hasil analisis dari temuan yang didapatkan oleh peneliti di lapangan (Arifin, 2011). Penelitian kualitatif memerlukan fokus supaya temuan yang ada di lapangan tidak terlalu melebar luas ke fokus yang lain, sehingga penelitian ini akan difokuskan pada manajemen sekolah dalam penerapan CATC di SMK Negeri 3 Malang. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian pada kualitatif yang paling banyak digunakan adalah interview, analisis dokumen, observasi, foto dan video.

**III. PEMBAHASAN**

Temuan hasil penelitian berdasarkan analisis antar situs terhadap empat sub fokus penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi kepada enam informan pada SMK Negeri 3 Malang dijabarkan sebagai berikut: Berdasarkan pengendalian yang telah dilakukan sebelumnya terhadap manajemen sekolah dalam penerapan CATC, maka disusun perencanaan program pendidikan sebagai berikut:

- a. Konsep pendidikan di SMK Negeri 3 Malang adalah SMK Pariwisata yang bersifat kejuruan dengan metode belajar melalui teori dan praktik. Penerapan pendidikan berdasarkan kepada Kurikulum 2013. Konsep pendidikan di SMK Negeri 3 Malang mengacu kepada kurikulum pendidikan nasional, yaitu Kurikulum 2013. Kurikulum 2013 menjadi kurikulum utama yang dikembangkan, karena kurikulum 2013 yang akan menanungi CATC.

Deskripsi dapat digambarkan secara sistematis pada gambar 1. bagan dan diagram alur proses perencanaan.



Gambar 1. Bagan Sub fokus 1 Perencanaan (Planning)

- b. Sasaran dan tujuan pendidikan yang diterapkan pada SMK Negeri 3 Malang dituangkan ke dalam visi sekolah dimana yang menjadi poin utama adalah untuk dapat membimbing peserta didik menjadi siap kerja dan siap menghadapi era persaingan global. Berdasarkan tujuan tersebut, maka fokus utama pendidikan di SMK Negeri 3 Malang adalah mengembangkan kompetensi yang mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
- c. Proses perencanaan program pendidikan menyesuaikan dengan kedua kurikulum dasar di SMK Negeri 3 Malang, yaitu kurikulum 2013 dan CATC. Berangkat dari kurikulum yang telah ditentukan tersebut, maka akan disusun skema ASEAN untuk masing-masing kompetensi keahlian. Setelah ditentukan skema dalam masing-masing kompetensi keahlian, maka akan dijabarkan ke dalam program pendidikan yang dibagi ke dalam program pendidikan tahunan, program semester dan program harian. Program tahunan dan program semester akan disusun bersama oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan para guru.
- d. Menyusun Skema ASEAN oleh komite skema LSP P1 SMK Negeri 3 Malang yang nantinya peserta didik akan mempelajari dan di uji kompetensinya sesuai dengan uni-unit kompetensi yang ada dalam Skema ASEAN yang telah disusun oleh LSP P1 SMK Negeri 3 Malang sesuai dengan Kerangka Kerja di ASEAN.

Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan pada manajemen sekolah dalam penerapan CATC, maka disusun pegorganisasian sebagai berikut:

- a. Penyusunan struktur organisasi akan selalu dibahas pada rapat kerja tahunan untuk menyesuaikan antara struktur yang sudah ada dengan kebutuhan struktur untuk tahun ajaran berikutnya. Struktur organisasi yang dibuat terdiri atas jabatan sesuai pembagian tugas dan fungsi yang dibutuhkan serta pengisi jabatan. Bentuk struktur organisasi cenderung jarang mengalami perubahan, tetapi pengisi jabatan bersifat dinamis artinya sering terjadi pergantian atau rotasi pengisian jabatan struktur organisasi. Penetapan pengisi jabatan dalam struktur organisasi dituangkan ke dalam surat ketetapan (SK) dari kepala sekolah. Untuk pengisi jabatan, pihak kepala sekolah akan melakukan penunjukkan dan diskusi terlebih dahulu dengan pihak yang bersangkutan sebelum akhirnya disepakati bersama dan ditetapkan. Struktur organisasi terdiri atas pimpinan tertinggi di kepala sekolah (top management), lalu struktur manajemen (middle management), dan bermuara kepada struktur organisasi yang lebih kecil pada masing-masing kompetensi keahlian.
- b. Sumber daya utama dalam pengelolaan sekolah dan pendidikan di SMK Negeri 3 Malang adalah sumber daya pembelajaran yang terdiri atas sumber daya manusia, metode, dan buku. Sumber daya manusia diandalkan karena pelaksanaan pengelolaan pendidikan di SMK Negeri 3 Malang dapat berjalan sesuai dengan perencanaan apabila sumber daya manusia memiliki kompetensi yang baik dan memahami secara utuh konsep pendidikan di SMK Negeri 3 Malang. Sumber daya manusia menjadi penunjang utama karena konsep pendidikan di SMK Negeri 3 Malang adalah belajar bersama guru, sehingga seluruh proses pembelajarannya memanfaatkan guru sebagai media dan sumber belajar utama. Dan buku menjadi sumber daya penunjang yang juga penting, karena buku merupakan sumber ilmu pengetahuan untuk dapat menyelaraskan dengan kompetensi keahlian yang dipelajari siswa. Selain sumber daya tersebut, pengelolaan pendidikan di SMK Negeri 3 Malang juga didukung dengan sumber daya administratif yang terdiri atas antara lain sumber daya pengelola, teknologi, fasilitas sekolah, laboratorium, dan keuangan.
- c. SMK Negeri 3 Malang tidak menerapkan secara khusus kriteria untuk menjadi peserta didik atau siswa. Hal ini berdasarkan pada prinsip pendidikan di SMK Negeri 3 Malang yaitu pendidikan untuk semua. Siswa berkebutuhan khusus juga memiliki kesempatan untuk menempuh pendidikan di SMK Negeri 3 Malang selama siswa tersebut tidak memiliki hambatan intelegensi. Bagi calon siswa disediakan program *sit in* atau *trial*, dimana calon siswa akan mencoba mengikuti sistem pembelajaran di SMK Negeri 3 Malang selama dua hari. Setelah itu, akan diobservasi bagaimana kemampuan calon siswa dalam mengikuti proses pembelajaran dan diidentifikasi apakah calon siswa merupakan siswa berkebutuhan khusus atau tidak. Jika calon siswa merupakan siswa berkebutuhan khusus, maka akan diidentifikasi jenis dan tingkatan siswa berkebutuhan khusus. Setelah mengikuti program *sit in* selama dua hari, akan dilakukan wawancara dan diskusi dengan orangtua untuk menyampaikan konsep pendidikan di SMK Negeri 3 Malang. Setelah itu akan dikonfirmasi bagaimana kesesuaian calon siswa dengan pola belajar di SMK Negeri 3 Malang serta bagaimana keyakinan orangtua siswa untuk menitipkan siswa bersekolah di SMK Negeri 3 Malang. Sedangkan syarat untuk menjadi staf pengelola sekolah atau karyawan di SMK Negeri 3 Malang secara umum adalah memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan bidang kerja pada jabatan masing-masing.
- d. Metode dan pengelompokan program dan kegiatan pendidikan di SMK Negeri 3 Malang disusun ke dalam *program plan* oleh Kepala Sekolah berdasarkan masing-masing kurikulum CATC. Kemudian disesuaikan dengan kompetensi keahlian pada masing-masing kurikulum tersebut. Program kegiatan juga ada yang sifatnya wajib dan rutinitas. Pengelolaan dan pengelompokan kegiatan juga berdasarkan pada kegiatan untuk kelas atau level dan kegiatan untuk seluruh tingkat di SMK Negeri 3 Malang.
- e. Program uji kompetensi setelah peserta didik menyelesaikan satu tingkatan maka akan dilakukan uji kompetensi tahap pertama. MUK yang disiapkan juga menyesuaikan dengan unit-unit kompetensi yang telah dipelajari pada tingkatan yang sesuai. Sehingga secara keseluruhan peserta didik akan melalui tiga tahapan uji kompetensi di tiap tingkatan.

Berdasarkan pengorganisasian yang telah ditetapkan pada manajemen sekolah dalam penerapan CATC maka disusun

pengarahan dan pelaksanaan atau implementasi sebagai berikut:

- a. Alur pendelegasian wewenang dalam pengarahan dimulai dari kepala sekolah (*top management*) kemudian diteruskan ke tataran manajemen (*middle management*) yang terdiri dari Wakil Kepala sekolah bidang kurikulum, Wakil Kepala Sekolah bidang kesiswaan, Wakil Kepala sekolah bidang humas. Setelah itu, dari Wakil Kepala Sekolah dilanjutkan ke bawah sampai pada staf dan guru. Dalam merancang program yang lebih detail disusun oleh Kepala Sekolah dan guru yang kemudian akan ditentukan penanggungjawab (PJ) untuk masing-masing program kegiatan. Untuk memonitoring pelaksanaan program pendidikan, komite sekolah akan senantiasa memberikan masukan-masukan mengenai pelaksanaan kegiatan pendidikan.
- b. Penerapan pengelolaan pendidikan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun dan dengan pembagian tugas sesuai dengan fungsi yang telah ditetapkan. Pelaksanaan program pendidikan dijalankan berdasarkan *program plan* dan kalender kegiatan sekolah yang telah disusun bersama. Seluruh penyelenggaraan kegiatan pendidikan tetap harus sesuai dan mengacu pada *Standard Operational Procedure* (SOP) yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah. Pengelolaan pendidikan juga disesuaikan dengan kebutuhan kurikulum dasar SMK Negeri 3 Malang dan dibimbing pelaksanaannya oleh pengawas sekolah untuk masing-masing kurikulum. Pelaksanaan untuk masing-masing kurikulum CATC dijabarkan dalam tahapan sebagai berikut:
  1. Menetapkan skema yang ingin disertifikasi berdasarkan masing- masing kompetensi keahlian;
  2. Menentukan unit kompetensi yang akan digunakan pada masing- masing kompetensi keahlian;
  3. Menentukan konten, tahapan, dan konteks yang akan digunakan dalam penerapan kurikulum;
  4. Menentukan metode-metode yang akan digunakan untuk masing- masing unit kompetensi dengan menyesuaikan pada karakteristik program yang akan dikembangkan;
  5. Menentukan program dan kegiatan untuk masing-masing kurikulum;
  6. Menetapkan porsi muatan untuk setiap kurikulum, dimana 70% program merupakan muatan kurikulum praktek sedangkan 30% adalah muatan untuk kurikulum teori. Hal ini berdasarkan konsep utama di SMK Negeri 3 Malang dimana sikap, pengetahuan dan keterampilan menjadi aspek utama yang akan dikembangkan dan menaungi aspek pengembangan lainnya.
- c. Penyelenggaraan pendidikan di SMK Negeri 3 Malang didukung dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh pihak kepala sekolah. Peraturan tersebut antara lain adalah Sistem manajemen berbasis sekolah dan ISO SMK Negeri 3 Malang yang mengatur proses penyelenggaraan pendidikan di SMK Negeri 3 Malang dan berlaku untuk semua warga sekolah pada semua tingkat. Selain itu, juga disediakan peraturan yang dijadikan sebagai panduan dan pedoman bagi orangtua dalam bentuk sosialisasi kepada orangtua siswa pada setiap awal tahun dalam kegiatan *parents meeting*. Sosialisasi dibuat dengan maksud agar orangtua dapat memahami konsep dan pola pendidikan di SMK Negeri 3 Malang, sehingga orangtua memiliki visi dan misi yang sama dengan sekolah dalam pola pendidikan siswa.
- d. Sebagai bentuk implementasi pengembangan pembelajaran, meningkatkan mutu pendidikan, serta sinkronisasi dengan Industri dan Dunia Kerja, SMK Negeri 3 Malang menjalin kerjasama dengan beberapa Industri dan Dunia Kerja (IDUKA). Kerjasama ini dalam beberapa bentuk dan program, umumnya adalah sebagai tempat *On the Job Training* (OJT), penyaluran kurikulum, penyerapan lulusan sebagai tenaga kerja, dan lain sebagainya. Industri dan Dunia Kerja (IDUKA) yang bekerjasama dengan SMK Negeri 3 Malang, diantaranya: Golden Tulip Holland Resort.

Berdasarkan pengarahan yang telah ditetapkan dan pelaksanaan pada manajemen sekolah dalam pengembangan CATC, maka disusun pengendalian sebagai berikut:

- a. Mekanisme monitoring dan evaluasi dituangkan juga di dalam *program plan* yang disusun. Monitoring dan evaluasi dilaksanakan untuk setiap kegiatan pendidikan baik yang bersifat rutin maupun *event*. Monitoring dan evaluasi kegiatan ada yang dilakukan setiap pekan, setiap bulan, dan pada akhir tahun dalam rapat kerja. Untuk laporan evaluasi setiap bulan disusun dari catatan guru dan dilaporkan kepada Kepala Program Keahlian kemudian diteruskan ke pihak kepala sekolah. Monitoring dan evaluasi ada yang berlaku untuk penilaian guru, siswa, dan program kegiatan pendidikan. Monitoring dan evaluasi untuk guru menggunakan format evaluasi diri sedangkan evaluasi untuk siswa menggunakan ujian diantaranya Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS). Penilaian siswa juga dibuat dalam penilaian deskriptif dan penilaian dalam bentuk nilai belajar.
- b. Instrumen monitoring dan evaluasi yang digunakan antara lain format evaluasi diri guru untuk menilai kinerja guru, lembar atau catatan observasi siswa, soal ujian sekolah. Sekolah menyusun sendiri soal ujian sekolah karena menyesuaikan dengan penerapan pembelajaran yang berlangsung di sekolah, sedangkan soal ujian dari Dinas digunakan sebagai bahan pengayaan.
- c. Wewenang untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap guru dilakukan oleh Kepala Sekolah. Sedangkan monitoring dan evaluasi terhadap siswa dilakukan oleh guru kelas masing-masing. Untuk monitoring dan evaluasi keseluruhan program pendidikan dilakukan oleh kepala sekolah melalui Kepala Bidang Akademik.
- d. Mekanisme pelaporan hasil monitoring dan evaluasi untuk pelaksanaan program kegiatan pendidikan disusun oleh guru dan disampaikan dalam bentuk laporan tertulis kepada Kepala Sekolah. Bahan laporan dari guru tersebut disusun kembali oleh Kepala Program Keahlian untuk dijadikan laporan bulanan (*monthly report*) dan disampaikan ke pihak kepala sekolah. Untuk pelaporan hasil monitoring dan evaluasi perkembangan siswa disajikan ke dalam bentuk rapor narasi dan rapor nilai. Rapor narasi merupakan rapor deskriptif yang memberi penjelasan dan gambaran mengenai perkembangan dan kemajuan belajar siswa. Sedangkan rapor nilai merupakan laporan perolehan capaian belajar siswa dalam bentuk angka sesuai dengan format Dinas. Rapor narasi disampaikan kepada orangtua siswa pada pertengahan semester, sedangkan rapor nilai disampaikan pada

akhir semester.

- e. Faktor pendukung yang menunjang pelaksanaan program pendidikan yang sesuai dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan yang telah dilakukan antara lain adanya fasilitas pembelajaran yang memadai yang tersedia di sekolah serta dukungan orangtua siswa dan Dinas Pendidikan. Kesamaan persepsi dan pola pendidikan yang diterapkan orangtua siswa dengan pola pendidikan di sekolah akan menjadi pendorong pencapaian hasil pendidikan yang baik bagi siswa. Sedangkan yang menjadi faktor penghambat adalah ketidaksamaan persepsi dan pola pendidikan orangtua dengan pola pendidikan di sekolah. Ketidapahaman orangtua terhadap konsep pendidikan di SMK Negeri 3 Malang akan menjadi penghambat ketercapaian tujuan pendidikan dan pembelajaran yang telah direncanakan. Intensitas pergantian guru yang sering terjadi juga menjadi salah satu faktor penghambat, karena dengan begitu perlu dilakukan kembali penanaman pemahaman konsep pendidikan di SMK Negeri 3 Malang kepada guru yang baru secara berulang.

Setelah dilakukan pembahasan di atas berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, didapatkan beberapa hasil pokok yang dapat dianalisis sebagai berikut. Keseluruhan proses dan prosedur manajemen SMK Pariwisata merupakan faktor pokok dalam manajemen sekolah serta pengelolaan program pendidikan untuk pengembangan kurikulum CATC yang diterapkan pada SMK Negeri 3 Malang. Sistem yang telah berjalan pada manajemen sekolah di SMK Negeri 3 Malang telah membentuk struktur dan pola pengorganisasian yang menjadi ciri khas dimana di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sumber daya yang ada dalam organisasi, sehingga tujuan yang telah diharapkan dapat tercapai. Hal ini sejalan dengan pendapat Hikmat (2014) yang menyebutkan bahwa Manajemen dapat dipandang sebagai ilmu dan seni untuk mengelola pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif. Pengelolaan sumber daya manusia ini juga didukung dengan pemanfaatan sumber daya lainnya di dalam organisasi sehingga dapat tercapai tujuan yang diharapkan. Dalam konteks ini, manajemen terdiri atas sistem organisasi yang berhubungan dengan model dan pola keorganisasian serta sistem manajerial organisasi yang berkaitan dengan pola-pola pengorganisasian, kepemimpinan, dan kerjasama dalam organisasi (Danim, 2010). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sumber daya yang menjadi pendukung dalam manajemen sekolah di SMK Negeri 3 Malang tidak hanya bertumpu mengandalkan keunggulan sumber daya manusia, melainkan turut ditunjang dengan sumber daya lain. Hal ini sesuai dengan konsep manajemen sebagaimana yang dikemukakan oleh Brown (dalam Machali, 2016:2) bahwa manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk memberdayakan sumber daya baik dalam bentuk orang, biaya, perlengkapan, bahan, dan metode yang ada pada suatu organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap tahapan manajemen yang berlaku di SMK Negeri 3 Malang telah memuat komponen-komponen yang sesuai dengan konsep pada masing-masing fungsi dasar manajemen. Pada tahap perencanaan disusun sebagai langkah paling awal yang disesuaikan dengan fakta kebutuhan dan kondisi yang ada di lingkungan sekolah. Perencanaan merupakan suatu proses awal sistematis yang merancang seluruh komponen organisasi yang ada untuk dapat dipersiapkan guna menunjang proses kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan teori yang disebutkan oleh Connie Chairunnisa (2016) yaitu bahwa perencanaan menjadi kegiatan pembuka dalam pelaksanaan suatu fungsi manajemen. Perencanaan harus dipersiapkan dengan berlandaskan kepada fakta dan data yang konkret, karena pada dasarnya perencanaan akan menjadi penentu dalam keberhasilan dari suatu program dalam organisasi.

Tahap pengorganisasian di SMK Negeri 3 Malang mengklasifikasikan dan menata setiap potensi sumber daya yang ada di sekolah untuk diberi tanggungjawab dan saling bekerjasama sesuai dengan peran masing-masing. Hal ini sesuai dengan pendapat (Maisaro, 2018), bahwa dalam proses pengorganisasian melibatkan integrasi hubungan kerja yang harus dibangun secara sinergis, kooperatif, dan harmonis dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama (Cabral, 2019).. Tahap pengarahan dan pelaksanaan pada manajemen SMK Negeri 3 Malang didasarkan pada keselarasan dan kesepakatan antar sumber daya yang ada di sekolah sesuai dengan perencanaan sehingga menjadi arahan kerja dalam pencapaian tujuan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat (Maisaro, 2018) yang menggagas pemahaman bahwa pengarahan bertujuan untuk menyatukan dan menyelaraskan seluruh kegiatan organisasi. Tahap pengendalian dalam manajemen SMK Negeri 3 Malang disusun secara sistematis untuk dapat mengendalikan fungsi komponen yang ada dalam organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan perencanaan dan tujuan yang telah ditentukan. Hal ini sebagaimana disebutkan oleh Chairunnisa (2016) bahwa pengendalian dan pengawasan adalah upaya yang dimaksudkan untuk menjaga agar penyelenggaraan kegiatan organisasi dilakssiswaan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat dan disusun. Masing-masing tahapan memiliki keterikatan satu sama lain. Secara umum sistem manajemen sekolah pada SMK Negeri 3 Malang Sudah sangat baik dalam menunjang pencapaian tujuan dan prestasi yang telah ditargetkan dan direncanakan. Tetapi, dalam sistem tersebut masih terdapat beberapa kekurangan yang belum sesuai dengan kebutuhan dan kondisi siswa, sehingga masih diperlukan adanya perbaikan dan penyesuaian.

#### **IV. SIMPULAN**

Keberhasilan pelaksanaan program yang sesuai dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan didukung oleh factor sarana prasarana pembelajaran yang memadai dan tersedia di sekolah serta dukungan orangtua siswa dan Dinas Pendidikan. Sedangkan kendala yang terkadang menjadi penghambat dalam keberhasilan pencapaian pelaksanaan program antara lain perbedaan pola pendidikan orangtua terhadap siswa yang tidak sesuai dengan konsep sekolah dan guru yang menemui kendala dalam penanaman pemahaman konsep pendidikan di SMK Negeri 3 Malang.

**V. REFERENSI**

- Ali, M. (2010). *Metodologi dan Aplikasi Riset Pendidikan*. Bandung: Pustaka Cendekia Utama.
- Arifin, Z. (2011). *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- ASEAN. (2019, 1 Desember). *Common Asean Tourism Curriculum*. [Online]. Diakses dari <https://www.asean.org/storage/images/2012/Economic/MATM/document/Common%20ASEAN%20Tourism%20Curriculum.pdf>.
- ASEAN. (2015). *Agreement On the Establishment of The Regional Secretariat Forthe Implementation of The Asean Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals*. Jakarta: Asean.
- ASEAN. (2012). *Asean Agreement on The Movement of Natural Persons*. Phnom Penh: Asean.
- Cabral, C. (2019). *Green Competencies: Construct development and measurement validation*. *Jurnal of Cleaner Production*. 235:887-900.
- Chairunnisa, C. (2016). *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Covey, S.R. (2008). *The Leader in Me*. Terjemahan Fairano Ilyas. Jakarta: Gramedia.
- Danim, S. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, N. (2015). *Manajemen Stratejik Berbasis Nilai*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Gultom, M. (2016). *Manajemen Sekolah Berbasis Alam dalam Pelaksanaan Program Inklusi pada Program Sekolah Dasar di Sekolah Alam Bogor*. Tesis. Bogor: Universitas Pakuan.
- Hickman, A. (2016). *Trainee Manual Train the Trainer – ASEAN Master Assessor*. Melbourne: William Angliss Institute of TAFE.
- Hikmat. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia. Kementerian Pariwisata. (2014). *Skema Sertifikasi Kompetensi Profesi Kkni Berdasarkan AQRF, ACCSTP dan CATC Sektor Pariwisata Bidang Tata Hidang (Food and Beverage Service)*. Jakarta: Kempar.
- Lindsay, G. (2018). *Inclusive Education Theory And Practice: What Does This Mean For Pediatricians?*. *Paediatrics and Child Health*. 28. (8):368–373.
- Machali, I. (2016). *The Handbook of Education Management*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Maisaro, A., Wiyono, B. B. dan Arifin, I. (2018). *Manajemen Program Penguatan Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar*. *JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan Volume 1 Nomor 3*, 302-312.
- Nurochim. (2016). *Administrasi Pendidikan*. Bekasi: Gramata Publishing.
- Suchyadi, Y., & Suharyati, H. (2021). *The Use Of Multimedia As An Effort To Improve The Understanding Ability Of Basic School Teachers ‘Creative Thinking In The Era “Freedom Of Learning.”* In A. Rahmat (Ed.), *Merdeka Belajar* (pp. 42–53). Zahir Publishing.