

# PEMENUHAN STANDAR KELULUSAN DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Sulasminten  
Erny Roesminingsih  
Syunu Trihantoyo

E-mail: syunutrihantoyo@unesa.ac.id  
Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya  
Jl. Lidah Wetan Kecamatan Lakarsantri Kota Surabaya 60213

**Abstract:** This study design refers to action research's model by Kemmis and Mc Taggart, which comprises the steps of: (1) planning (2) implementation and observation; and (3) reflection. The subjects were school principals and teachers in Elementary School X of Surabaya (anonymous). The results of this study, Primary School X of Surabaya has been able to create and apply: (1) MBS as a support system; (2) A good school work plan; (3) A good work plan annual; and (4) The school development plan.

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini untuk mengupayakan penerapan MBS dalam menjawab permasalahan yang ada. Desain penelitian ini merujuk pada desain penelitian tindakan model Kemmis dan McTaggart, dimana terdiri dari tahap: (1) perencanaan (2) pelaksanaan dan observasi; dan (3) refleksi. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru Sekolah Dasar. Hasil penelitian ini, menunjukkan sekolah telah mampu membuat dan menerapkan: (1) MBS sebagai *support system*; (2) Rencana Kerja Sekolah baik; (3) Rencana Kerja Tahunan yang baik; dan (4) Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)

**Kata kunci:** standar kelulusan, manajemen berbasis sekolah, sekolah dasar

Kebijakan strategis pendidikan nasional yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional salah satunya adalah manajemen berbasis sekolah (MBS). Munculnya konsep MBS sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai paradigma baru dalam pengelolaan sekolah. Zajda and Gamage (2009), menyatakan *decentralisation in education can be defined as the process of delegating or devolving authority and responsibility concerning the distribution and the use of resources (e.g., finance, human and physical resources) by the central government to local schools*. MBS merupakan terjemahan dari “*school-based management*” yang merupakan paradigma pendidikan dalam memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) sebagai kerangka kebijakan pendidikan nasional. Sekolah memiliki

kewenangan dalam mengatur sesuai dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki sekolah.

Implementasi MBS mendorong sekolah harus secara aktif, mandiri, terbuka, dan akuntabel melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah sendiri dengan disertai pembuatan keputusan secara partisipatif. Melalui penerapan MBS diharapkan dapat memperkuat kehidupan demokrasi bidang pendidikan, desentralisasi kewenangan, sumberdaya, dan dana. Hal ini senada yang diungkapkan Moradi et al. (2012) sebagaimana berikut ini.

*“to implement school-based management system in Iran and considering the comparison of specifications of this system, in a number of countries, some issues such as increasing budget allocation, empowering teachers,*

*increasing parental and community participation in, increasing efficiency in school management, increasing community autonomy and efficiency, increasing accountability, participatory decision-making and school effectiveness and..... require special attention”.*

Implementasi program MBS di Indonesia yang dilaksanakan pada Tahun 2000, 2002, 2005, dan 2010 telah dilakukan evaluasi. Hasil evaluasi pada Tahun 2000, 2002, 2005 menunjukkan bahwa program pembinaan MBS memberikan dampak positif, antara lain: (1) peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis dan akuntabel; (2) peningkatan mutu pendidikan; (3) menurunnya tingkat putus sekolah; (4) peningkatan implementasi pembelajaran yang berpusat pada siswa dengan strategi Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM); dan (5) peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di Sekolah Dasar.

Sehubungan dengan hal di atas, dalam upaya mencapai target sasaran rencana strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan diprogramkan 90% SD melaksanakan MBS dengan baik. Untuk itu perlu upaya strategis yang berkesinambungan. Pengelola dan pelaksana SD yang telah menerapkan MBS dengan baik, diupayakan agar terus meningkatkan keefektifan dan efisiensi dalam jangka panjang. Bagi penyelenggara SD yang belum optimal menerapkan MBS dapat termotivasi untuk menerapkan MBS sebagai wahana untuk meningkatkan mutu proses dan hasil penyelenggaraan pendidikan secara berkelanjutan. Keberhasilan dalam mengimplementasikan MBS di SD, akan mengimbas pada SD lainnya serta akan membawa dampak positif bagi peningkatan kualitas pendidikan pada jenjang satuan pendidikan selanjutnya.

Setelah lebih dari satu dasawarsa, sejak MBS dirintis dan diterapkan, pencapaian keberhasilannya di sekolah sangat variatif, tidak terkecuali berlaku di Sekolah Dasar X Surabaya. Data dari Strategi Kementerian Pendidikan Nasional 2010-2014 sekolah yang berhasil menerapkan MBS dengan baik sebesar (50%), tetapi masih banyak pula sekolah yang belum berhasil sebesar (50%). Kondisi ini menunjukkan pelaksanaan MBS di sekolah-sekolah dasar masih terdapat berbagai kategori. Ada SD yang telah menerapkan MBS dengan kategori baik, tetapi

ada pula yang penerapannya dalam kategori sedang, serta ada SD yang penerapan MBSnya pada kategori awal atau kurang.

Hasil studi yang dilakukan bahwa di Sekolah Dasar X Surabaya mempunyai permasalahan pada pengupayaan pemenuhan standar isi, proses, dan kelulusan. Ketiga standar ini saling berkaitan satu dengan yang lain. Pencapaian standar kelulusan merupakan dampak langsung dari pencapaian standar isi dan proses. Untuk standar kelulusan, yang diperlukan upaya peningkatan terfokus pada peningkatan komunikasi yang efektif. Adapun kondisi dukungan tenaga pendidikya semua sudah mempunyai kualifikasi Strata 1 (S-1), walaupun belum semuanya berlatar belakang sarjana pendidikan guru SD.

Sekolah dalam misinya sudah menerapkan pendekatan PAKEM dalam pembelajaran namun masih belum efektif. Pembelajaran PAKEM merupakan kegiatan pembelajaran yang mengarah pada pembelajaran efektif dan menyenangkan. Tiga pihak yang memiliki kontribusi penyelenggaraan PAKEM, yaitu orangtua, sekolah dan pemerintah/masyarakat, namun ketiga pilar tersebut belum maksimal melakukan peran masing-masing.

Kendala yang dihadapi sekolah dalam mengupayakan pembelajaran bermutu melalui pencapaian standar isi dan proses, diharapkan mempengaruhi secara positif pencapaian standar kelulusan. Namun dengan kondisi kurang kondusifnya proses pembelajaran, kurangnya kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran, tidak tersedianya sarana dan sarana pendukung, iklim serta budaya sekolah yang kurang mengarah pada keberlangsungan pengupayaan mutu pembelajaran. Kondisi ini akan berlangsung tanpa ujung dan pangkal jika tidak ada program kerja sekolah dan rencana pengembangan sekolah yang mengarah pada realisasi semua kebutuhan tersebut. Sebagai upaya merealisasikan pembelajaran yang bermutu maka dibutuhkan *support system* sebagai penentu keberhasilan dan bertugas memfasilitasi serta mengkondisikan penyelenggaraan pembelajaran bermutu yaitu dengan menerapkan MBS.

## METODE

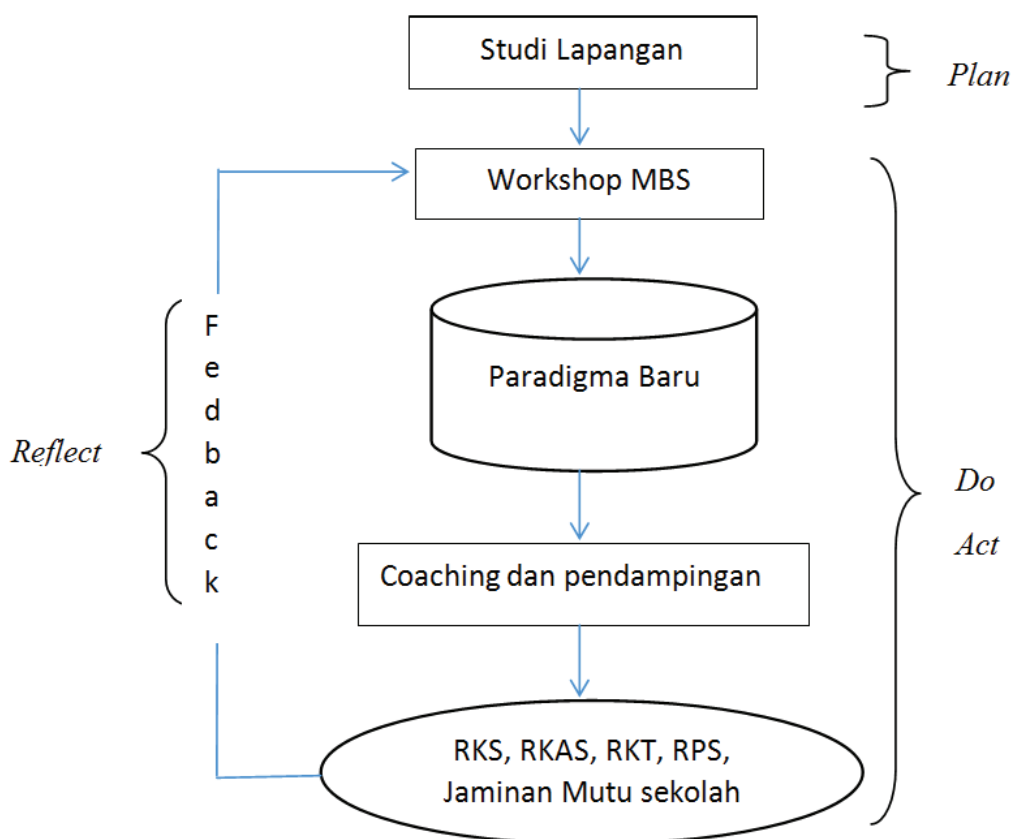
Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, menurut jenis datanya adalah pendekatan

kualitatif. Sedangkan menurut metodenya yaitu penelitian tindakan dengan jenis *science action* (*emphasises the study of practice in organisational settings as a source of new understandings and improved practice*) (Kemmis et al. 2014). Subyek penelitian ini adalah Kepala Sekolah beserta guru yang memiliki tambahan tugas sebagai penanggungjawab standar isi, proses, dan kelulusan. Sedangkan objek penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar X Surabaya (*anonym*). Metode pengumpulan data dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, serta penilaian proses bagian *team building* (Tomal, 2010), dimana penilaian proses dilakukan dengan sekelompok subjek saling menukarkan ide, gagasan terkait permasalahan standar isi, proses, dan kelulusan serta membuat rencana tindakan untuk perbaikan.

Desain penelitian tindakan ini merujuk pada model Kemmis et al. (2014) yang terdiri dari tahap *plan* (perencanaan), *act and observe* (pelaksanaan dan pengamatan) serta *reflect* (refleksi). Adapun tindakan yang dimaksud, termasuk dalam strategi pelaksanaan, dalam hal

ini peneliti memberikan materi berkaitan dengan pilar MBS, sehingga terbentuk paradigma baru tentang *best practice* MBS. Selanjutnya dilakukan kegiatan pendampingan dan *coaching* dalam penyusunan Rencana Kegiatan Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), Rencana Kegiatan Tahunan (RKT), serta terbentuknya Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Keseluruhan langkah tindakan dalam penelitian ini terdapat di gambar 1.

Teknik analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles and Huberman, 2014). Data hasil penelitian tindakan yang telah didapatkan, kemudian dilakukan reduksi. Reduksi ini dilakukan dengan melihat relevansi data yang dikumpulkan dengan fokus dalam penelitian tindakan, data yang tidak sesuai dengan fokus tidak digunakan. Langkah berikutnya, penyajian data, dengan mendeskripsikan langkah dan tindakan yang dilakukan selama pelaksanaan tindakan. Hasil akhir dari penyajian data selanjutnya ditarik sebuah kesimpulan.



Gambar 1 Alur Strategi Penelitian Tindakan di SD Surabaya

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tahap Perencanaan

Tahap perencanaan merupakan tahapan awal yang dilakukan peneliti dalam melaksanakan penelitian tindakan tentang MBS di Sekolah Dasar X Surabaya. Kegiatan yang dilakukan dalam studi pendahuluan adalah mengidentifikasi permasalahan sekolah. Hasil dari identifikasi diketahui SD X Surabaya memiliki permasalahan dalam pemenuhan tiga standar, yaitu standar isi, proses, dan lulusan. Ketiga standar ini saling berkaitan satu dengan yang lain. Pencapaian standar kelulusan merupakan dampak langsung dari pencapaian standar isi dan proses. Permasalahan pada standar kelulusan disebabkan dari adanya permasalahan dalam standar isi dan standar proses.

Untuk dapat menentukan tindakan dalam menjawab permasalahan yang telah diungkapkan di atas, maka peneliti melakukan kajian lebih dalam untuk mengungkap akar permasalahan yang sebenarnya ada di SD X Surabaya. Kendala dalam mencapai standar isi dan proses yang ditandai oleh kurang efektifnya proses pembelajaran dan kurangnya capaian standar kualitas lulusan. Beberapa kendala tersebut dipicu oleh beberapa hal, diantaranya: (1) tidak tersedianya *support system* yang mendukung tercapainya pembelajaran bermutu; (2) tidak adanya program sekolah yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan sekolah dan potensi sekolah; serta (3) tidak adanya rencana pengembangan sekolah yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Ketiga kendala tersebut sebagai akibat dari tidak efektifnya pelaksanaan MBS yang terjadi di SD X Surabaya. Melaksanakan MBS secara efektif dalam perbaikan mutu sekolah membutuhkan strategi dan langkah-langkah yang sistematis. Demikian halnya dalam perbaikan pembelajaran baik dari standar isi, proses, dan kelulusan. Kegiatan dapat berjalan secara berkesinambungan sehingga mengarah pada kebutuhan dan kondisi sekolah.

### Tahap Pelaksanaan dan Pengamatan

Berdasar pada kegiatan perencanaan, tahapan pelaksanaan dan pengamatan dilakukan dengan beberapa tahapan kegiatan yang menjadi fokus pembahasan sebagai berikut.

### Pemaparan Materi MBS

Kegiatan penyampaian materi MBS dilakukan secara penuh dengan memperhatikan kebutuhan sekolah dan pilar terpenting dalam pelaksanaan MBS. Peneliti sekaligus pelaksana telah mempersiapkan materi pelatihan yang aplikatif, mudah dipahami, dan beberapa praktik langsung dilakukan oleh peserta pelatihan. Kegiatan ini guna memberikan pemahaman tentang pentingnya praktik MBS di Sekolah Dasar. Kepala sekolah beserta guru yang menjadi tim pengembang sekolah dapat membuka wawasan dan terbentuk paradigma baru tentang praktik MBS yang baik. Pada prinsipnya seluruh aktifitas sekolah harus melibatkan peran serta seluruh masyarakat baik dalam perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi.

Kegiatan pelaksanaan tindakan MBS di SD X Surabaya dengan melibatkan subjek penelitian (kepala sekolah dan guru) ketika sedang melakukan praktik langsung dalam mengidentifikasi kebutuhan yang sesuai dengan kondisi sekolah.. Secara perlahan peserta memahami bentuk peran serta masyarakat serta akuntabilitas dan transparansi yang perlu dilakukan oleh sekolah ke depannya.

Dari kegiatan pemaparan materi dapat dilihat peningkatan kemampuan kepala sekolah dan guru dalam beberapa aspek pengetahuan tentang MBS, diantaranya: (1) Mampu mengenali *best practice* MBS di sekolah dasar, khususnya dalam pemenuhan standar isi, proses, dan kelulusan. (2) Mengidentifikasi bentuk-bentuk peran serta masyarakat dalam melibatkan dirinya di sekolah dasar. (3) Melakukan transparansi kegiatan dan keuangan kepada masyarakat luas guna mendorong tingkat partisipasi masyarakat. (4) Melakukan akuntabilitas sebagai bentuk kewajiban sekolah dalam melakukan aktifitas pembelajaran.

### Penyusunan Program Kerja Sekolah

Kegiatan penyusunan program sekolah merupakan tujuan penelitian tindakan ini dilaksanakan. Kegiatan penyusunan program kerja sekolah dapat berjalan dengan lancar, didukung dengan berbagai kondisi sebagai berikut. (1) Budaya sekolah yang kondusif untuk melakukan proses pembelajaran. (2) Hubungan antara sesama guru/tim pengembang sekolah

yang baik dan kompak. (3) Keuangan sekolah lancar, sehingga dalam pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dapat tertangani. (4) Hubungan antar warga sekolah maupun dengan orangtua murid, pengurus komite dan pengurus BP3 berjalan dengan baik.

Kegiatan penyusunan program kerja sekolah diawali dengan melihat RKS, RKAS, dan RKT sekolah yang telah berjalan sebagai bahan penyusunan program. Perlu dicermati program kerja yang menjadi prioritas sekolah. Salah satu komponen yang menjadi permasalahan sekolah berkaitan dengan tiga standar pendidikan yaitu standar isi, proses, dan lulusan.

Hasil penelitian tindakan yang telah dilakukan, ditemukan bahwa dalam standar kelulusan siswa di SD X Surabaya teridentifikasi tiga permasalahan, yaitu kurang percaya diri, kurang bertanggungjawab, dan kurang memiliki budaya sopan santun. Selanjutnya, dari permasalahan standar kelulusan diidentifikasi penyebab permasalahan tersebut yang disebabkan karena standar isi dan standar proses. Hasil dalam

mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut. (lihat tabel 1)

Dari tabel di atas telah teridentifikasi bentuk permasalahan di SD X Surabaya berkenaan dengan standar lulusan, proses, dan isi.

Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi masing-masing program dalam aktifitas yang lebih detail. Upaya ini dilakukan agar optimalisasi peran serta masyarakat, akuntabilitas, dan transparansi sebagai wujud prinsip MBS di SD X Surabaya berjalan dengan baik. Utamanya dalam pelibatan peran serta masyarakat, subjek penelitian telah mampu mengidentifikasi bentuk peran serta masyarakat dalam setiap komponen program yang telah ditetapkan. Berikut adalah hasil penyusunan program kerjanya.

Dalam perspektif MBS, Sekolah Dasar X Surabaya telah menerapkan MBS yang memunculkan kemandirian sekolah dalam hal tata kelola. Dalam penelitian tindakan ini, tata kelola berkaitan dengan pemenuhan standar nasional pendidikan yang kewenangan penuh ada di sekolah. Dengan meningkatnya

**Tabel 1 Hasil Identifikasi Standar Isi, Proses, dan Lulusan**

Masalah (Kelulusan)	Proses	Isi	Program
Kurang percaya diri	Pemahaman siswa kurang Kurang buku penunjang	RPP yang lengkap Media pembelajaran	Diklat membuat RPP dan media Pengadaan bahan bacaan
Kurang bertanggung jawab	Perhatian orang tua Siswa pasif (media kurang menarik, kondisi kelas)	Sosialisasi wali murid dengan sekolah tentang perkembangan peserta didik Media pembelajaran inovatif	Parenting Efektifitas buku penghubung Media inovatif
Kurangnya budaya sopan santun	Guru tanpa sengaja menggunakan bahasa yang tidak baku dalam mengajar	Budaya wajib baca dan literasi	Penerapan zona berbahasa sopan dalam sekolah Pengadaan buku penunjang pengetahuan



**Tabel 3 Identifikasi Jenis Peran Serta Masyarakat**

**Penanggung jawab** : Tim Pengembang Sekolah: Standar Sarana dan Prasarana  
**Sasaran** : Guru dan Siswa

Nama Program	Strategi pelaksanaan/ langkah kegiatan	Jenis-jenis Peran Serta				
		Tenaga	Pemikiran	Barang	Dana	Lain-lain
<b>Pengadaan bahan bacaan (buku fiksi dan non-fiksi)</b>	Koordinasi antar standar Melakukan sosialisasi dengan partner untuk memotivasi budaya baca Pembagian tugas antar wali murid Kebijakan kepala sekolah Penjadwalan System reward		Kepala Badan Perpustakaan dan Arsip Kota Surabaya (Ibu Arini): memotivasi wali murid untuk budaya baca	Sumbangan dari anak setiap tahun	BOS	Diperlukan koordinasi antar tim pengembang pada masing-masing standar

partisipasi masyarakat, sekolah dapat melibatkan masyarakat dalam setiap aspek aktifitas sekolah. Hal ini perlu adanya komunikasi aktif antara sekolah dan masyarakat juga kesadaran akan pentingnya peran masing-masing.

### Tahap Refleksi

Kegiatan refleksi dalam penelitian tindakan ini mencakup kegiatan analisis, interpretasi dan evaluasi. Data yang telah terkumpul dalam kegiatan observasi dianalisa dan diinterpretasi sehingga dapat segera diketahui tindakan tersebut terhadap pencapaian tujuan. Interpretasi hasil observasi ini menjadi dasar untuk melakukan evaluasi sehingga dapat disusun langkah-langkah berikutnya dalam pelaksanaan tindakan.

Hasil refleksi dalam kegiatan penelitian tindakan ini menunjukkan produk akhir yang di hasilkan oleh Sekolah Dasar X Surabaya yang telah mampu membuat Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Hal tersebut terlihat dari runtutan

identifikasi dalam mengenali masalah terkait dengan standar isi, proses, dan kelulusan. Dimana standar kelulusan merupakan muara dari standar isi dan proses.

Dalam perspektif MBS, terdapat pilar akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Penelitian ini telah mengungkap pilar MBS tersebut, pada akhir kegiatan terdapat peran dan partisipasi masyarakat yang mampu menyumbang kesuksesan terlaksananya program sekolah untuk menangani permasalahan standar kelulusan.

Kurang lebih membutuhkan waktu 4 bulan untuk melaksanakan penelitian tindakan ini. Dari hal tersebut, peneliti melihat kesuksesan subjek dalam melaksanakan tindakan tidak terlepas dari peran sentral kepala sekolah. Kesuksesan dalam pelaksanaan MBS ditentukan oleh peran kepala sekolah dalam menumbuhkan kepercayaan diantara seluruh warga sekolah dalam hal pemberdayaan sumber daya manusia, transparansi keuangan sekolah serta akuntabilitas

program kerja sekolah (Malaklolunthu dan Shamsudin, 2011; Vally and Daud, 2015).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kegiatan penelitian tindakan tentang MBS ini memberikan dampak besar terhadap pengembangan SD Wiyung X Surabaya. Terlebih sekolah akan melakukan akreditasi. Hasil pelaksanaan penelitian tindakan ini dirasakan oleh sekolah dalam membantu mengidentifikasi program kegiatan yang terumuskan di Rencana Pengembangan Sekolah (RPS). Kegiatan ini terfokus pada tiga standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, dan standar kelulusan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh sekolah.

Hasil penelitian ini juga telah menumbuhkan *sense of belonging* dari peserta pelatihan untuk menyusun program sekolah di SD X Surabaya dengan menerapkan prinsip MBS yang mendasarkan pada pelibatan peran serta masyarakat, akuntabilitas, dan transparansi. Melalui program kerja yang memperhatikan prinsip MBS, SD X Surabaya dapat menyusun program dengan lebih terencana dan mampu dengan detail mengidentifikasi bentuk peran serta masyarakat.

### Saran

Berdasarkan simpulan di atas perlu kami sarankan kepada Kepala Sekolah beserta Guru, utamanya yang menjadi tim pengembang sekolah agar dapat mengembangkan materi pelatihan yang telah di dapat untuk empat standar nasional pendidikan yang lain. Sehingga keseluruhan standar nasional pendidikan sesuai dengan

Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 yang telah diperbaharui dengan PP Nomor 32 Tahun 2013 dapat diidentifikasi dan diimplementasikan oleh sekolah dengan memperhatikan asas manajemen berbasis sekolah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Kemmis, S., R. McTaggart, and R. Nixon. 2014. *The Action Research Planner*. Singapore: Springer.
- Malaklolunthu, S., and F. Shamsudin. 2011. Challenges in school-based management: Case of a 'cluster school' in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15:1488-1492.
- Miles, M. B., and A. M. Huberman. , 2014. *Qualitative data analysis: A Methods Sourcebook (Third Edition)*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Moradi, S., S. B. Hussin, and N. Barzegar. 2012. School-Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education systems of Iran) *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 69:2143 – 2150.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*
- Tomal, D. R., 2010. *Action Research for Educators (Second Edition)*. Maryland: Rowman & Littlefield Education.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Vally, V. S., and K. Daud. 2015. The Implementation of School Based Management Policy: An Exploration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172:693 – 700.
- Zajda, J., and D. Gamage. 2009. *Decentralisation, School-Based Management, and Quality*. London: Springer.