

STUDI EVALUATIF TENTANG KUALITAS PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SD GUGUS INTI KECAMATAN ABANG

I Nengah Arcana, Nyoman Dantes, A.A.I.N. Marhaeni

Program Studi Pendidikan Dasar, Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: {nengah.arcana, dantes nyoman, agung marhaeni}@pasca.undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang serta mengetahui hambatan yang dihadapi. Pendekatan penelitian ini menggunakan penelitian empirik (*expost facto*). Sampel penelitian adalah 75 orang. Pengumpulan data tentang Evaluasi kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis melalui editing, koding dan tabulasi, kemudian ditarik sebuah kesimpulan berdasarkan transformasi T-tes dalam bentuk kode min (-) dan plus (+) yang selanjutnya dimasukkan ke dalam kuadran Glickman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang dilihat dari variabel konteks dengan frekuensi kategori positif 53,33%, (2) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang dilihat dari variabel input dengan frekuensi kategori positif 62,67%, (3) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang dilihat dari variabel proses dengan frekuensi katagori positif 70,67% (4) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang dilihat dari variabel produk dengan frekuensi kategori positif 60%.

Kata kunci: evaluasi, input konteks, manajemen berbasis sekolah, produk, proses,

Abstrak

This research aims to measure the school-based quality management (SBQM) execution in elementary schools of core cluster sub-district Abang, Karangasem regency. This research was an *ex-post facto*. Research sample was 75 persons. Data collection was done using questionnaires. Data collected were then analyzed descriptively based on T-score transformation in minus and plus which then entered to Glickman quadrant. Research results show that, *first*, in terms of context the execution of SBQM was positive (53.33%). *Second*, in terms of input the result was positive (62.67%). *Third*, in terms of process the result was positive (70.67%). *Fourth*, in terms of product the result was also positive (60%).

Keywords: *context*, input, process, product, school-based quality management

PENDAHULUAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah. MBS mendorong sekolah dalam pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, komite, orang tua peserta didik, dan masyarakat pendukungnya), untuk itu meningkatkan kreativitas, inovasi, prakarsa, motivasi, dan kerjasama dalam usaha meningkatkan mutu tinggi sekolah tidak terlepas dari dukungan semua pihak.

Usaha-usaha yang telah dilakukan oleh pemerintah adalah reformasi di bidang pendidikan. Untuk memberikan arah yang jelas pemerintah telah menetapkan visi dan misi pendidikan nasional. Visi pendidikan nasional adalah terwujudnya sistem pendidikan nasional sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memberdayakan semua warga Negara Indonesia agar menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif dalam menjawab tantangan zaman yang selalu berubah. Sedangkan misi pendidikan nasional adalah sebagai berikut : (1) meningkatkan mutu pendidikan sehingga memiliki daya saing di tingkat nasional, regional, dan internasional, (2) meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan global, (3) membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak usia dini sampai akhir hayat dalam rangka mewujudkan belajar, dan (4) meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standar yang bersifat nasional dan global.

Masyarakat menaruh harapan yang sangat besar terhadap kemajuan dunia pendidikan di Indonesia. Dilihat dari visi dan misi pendidikan nasional dapat tergambar dari kebijakan yang diambil oleh pemerintah dalam hal meningkatkan relevansi pendidikan dengan kebutuhan masyarakat dan tantangan yang melanda dunia saat ini akibat dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang luar

biasa cepatnya. Untuk mewujudkan keinginan masyarakat itu pemerintah telah berupaya dengan segala cara sesuai dengan kemampuan yang ada untuk meningkatkan kualitas SDM masyarakat Indonesia terutama melalui dunia pendidikan.

Dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan seperti yang disebutkan di atas pemerintah telah menuangkannya dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional. Pada pasal 50 ayat 3 dinyatakan bahwa "pemerintah dan/atau pemerintah daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk dikembangkan menjadi satuan pendidikan yang bertaraf internasional. Oleh karena itu sekolah dituntut untuk berbenah diri dalam usaha memperbaiki sistem manajemen yang berorientasi pada kemampuan dan potensi sekolah pada semua jenjang pendidikan".

Sekolah Dasar Gugus Inti merupakan sekolah dasar yang menjadi barometer bagi sekolah-sekolah dasar di Kecamatan Abang, Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali. Lembaga ini diharapkan dapat memberikan layanan pendidikan yang terbaik bagi peserta didik.

Dalam perjalanannya Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang, terus berusaha untuk memberikan layanan pendidikan yang terbaik. Sejak digulirkannya pengelolaan sekolah dengan sistem Manajemen Berbasis Sekolah, Sekolah Dasar Gugus Inti ini mengemban visi dan misi yang telah dituangkan dalam kurikulum dan dipajang di beberapa tempat di masing-masing sekolah seperti di tembok, di ruang tenaga pendidik, dan di ruang kepala sekolah. Sayangnya visi dan misi sekolah tersebut sepengetahuan penulis belum pernah disosialisasikan kepada warga sekolah secara global maupun terinci. Selama sembilan tahun sejak diimplementasikannya MBS ini belum pernah dievaluasi, sehingga hanya merupakan pajangan benda mati/benda tanpa roh yang menjiwai setiap langkah dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Visi adalah imajinasi moral

yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa yang akan datang, di mana imajinasi seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa datang (Depdiknas, 2002 : 8). Sedangkan misi secara umum adalah tindakan atau upaya untuk mewujudkan visi. Jadi misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban, dan rancangan tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dengan kata lain, misi adalah bentuk layanan untuk memenuhi tuntutan yang dituangkan dalam visi dengan berbagai indikatornya (Depdiknas, 2002:13).

Berdasarkan observasi awal dikenali bahwa implementasi MBS di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang, sejak tahun 2005 sudah menerapkan MBS. Karakteristik MBS yang dicanangkan oleh pemerintah, sejalan dengan program yang dicanangkan oleh Sekolah Dasar Gugus Inti. Sayangnya Visi, Misi, Sasaran Sekolah, dan Tujuan Sekolah dari tahun 2005 sampai dengan sekarang (saat penulis melakukan penelitian) belum pernah dievaluasi alias masih itu-itu saja. Sehingga kenyataannya adalah prestasi-prestasi sekolah yang diharapkan seperti yang dituangkan dalam misi sekolah, tujuan sekolah, dan sasaran sekolah belum sesuai dengan harapan. Sangat sedikit prestasi akademis yang dicapai dibandingkan dengan grand design yang dituangkan secara jelas melalui visi dan misi masing-masing sekolah. Beberapa fakta yang jauh berbeda dari apa yang menjadi harapan dan tujuan sekolah adalah prestasi dalam lomba-lomba bergengsi seperti lomba "Siswa Berprestasi" dan lomba "Olimpiade MIPA". Perolehan nilai dari Sekolah Dasar Gugus Inti masih ada yang dibawah beberapa Sekolah Dasar Gugus Imbas. Kenyataan ini menunjukkan bahwa prestasi akademik Sekolah Dasar Gugus Inti di Kecamatan Abang tidak jauh berbeda dengan Sekolah Dasar Imbas.

Prestasi pada bidang non akademis pun masih jauh dari harapan. Jangankan di tingkat provinsi, di tingkat kabupaten dan bahkan pada tingkat kecamatan hasil yang diharapkan masih jauh dari target. Pada beberapa kegiatan

lomba, dikalahkan oleh sekolah imbas di wilayah gugusnya. Contoh paling anyar lomba gerak jalan tingkat SD Kecamatan Abang dalam rangka menyambut HUT Kemerdekaan RI tahun 2013, yang memperoleh juara pertama justru SD Imbas dari Gugus VI. Hal yang sama terjadi pula pada lomba Porsenijar tahun 2013 sebagian besar juara pertama diraih oleh SD Imbas.

Kedisiplinan juga masih rendah, menurut data yang dikutip oleh para Kepala masih banyak siswa yang melanggar tata tertib sekolah, seperti terlambat datang ke sekolah, tidak mengerjakan pekerjaan rumah, dan tidak melaksanakan tugas sebagai piket kelas secara maksimal.

Sejak digulirkannya model pengelolaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) tahun 2005 sekolah-sekolah dalam mengimplementasikannya masih banyak mengalami hambatan atau masalah, seperti banyak tenaga kependidikan dan tenaga pendidik yang belum memahami substansi dari pengelolaan sekolah dengan menggunakan model Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Hal ini dikarenakan belum tersosialisasikannya secara benar tentang konsep MBS itu sendiri. Pemahaman personel baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan pemahamannya terhadap keberadaan MBS masih setengah-setengah. Dan bahkan dalam pelaksanaannya masih banyak yang menyimpang dari konsep yang sebenarnya.

Sejak diimplementasikannya manajemen berbasis sekolah wacana mutu tinggi di sekolah-sekolah inti belum pernah digelorkan sehingga apa yang menjadi tujuan dari pada karakteristik manajemen berbasis sekolah masih jauh dari harapan. Manajemen berbasis sekolah memiliki tujuan untuk meningkatkan mutu sekolah baik secara akademik maupun nonakademik, maka masalahnya adalah bagaimana usaha sekolah dalam proses manajemennya untuk dapat meraih harapan sesuai dengan tujuan daripada manajemen berbasis sekolah tersebut.

Dalam mengimplementasikan program yang tertuang dalam visi dan misi

sekolah tidak dapat berjalan dengan baik karena belum pernah disosialisasikan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga tidak sedikit kendala atau permasalahan yang dihadapi oleh tenaga yang membidangi sesuai dengan kualifikasi pendidikannya. Kepala sekolah belum pernah mensosialisasikan bahwa Sekolah Dasar Gugus Inti menyelenggarakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dilihat dari proses penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Dasar Gugus Inti nampaknya implementasi MBS belum berjalan sesuai dengan roh dari MBS itu sendiri adalah menyelenggarakan pendidikan yang baik dan produktif, mempertahankan hasil-hasil yang sudah dapat dicapai dan perlu secara terus menerus ditingkatkan dan mencari solusi terhadap yang belum tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut di atas, dan didorong oleh suatu keinginan yang kuat dari peneliti untuk mengetahui keakuratan pelaksanaan MBS di Sekolah Dasar se-Kecamatan Abang, dan seberapa besar peningkatan mutu yang terjadi, maka penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi apakah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sudah dapat dilaksanakan secara baik khususnya di sekolah-sekolah dasar Gugus Inti. Untuk mengetahui keakuratan dan ketidakakuratan pelaksanaan MBS di Sekolah dasar Gugus Inti pada komponen-komponen MBS seperti komponen *context*, *input*, *process* dan *product*, maka perlu dilakukan penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Untuk mendeskripsikan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang ditinjau dari aspek *context*. (2) Untuk mendeskripsikan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang ditinjau dari aspek *input*. (3) Untuk mendeskripsikan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang ditinjau dari aspek *process*. (4) Untuk mendeskripsikan kualitas pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan

Abang ditinjau dari aspek *product*. (5) Untuk mendeskripsikan hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

METODE

Penelitian ini termasuk penelitian evaluatif-deskriptif, dengan pendekatan *ex post facto*, dalam bentuk studi kasus. Dikatakan demikian karena penggalian data dari gejala yang diteliti tidak dilakukan intervensi atau manipulasi terhadap atribut atau ciri-ciri yang dimiliki sebelumnya. Menurut Sugiyono (dalam Riduwan, 2010 : 50) *ex post facto* adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian melihat ke belakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang, Kabupaten Karangasem. Fokus penelitian ini diarahkan pada kualitas aspek-aspek pendidikan sebagai pendukung penciptaan pengelolaan sekolah baik, efisien, dan produktif. Dalam hal ini model evaluasi yang digunakan adalah model CIPP.

Dalam penelitian ini yang akan menjadi narasumber atau responden adalah Kepala Sekolah, Guru, Pegawai, dan Komite Sekolah. Mereka tidak diacak, melainkan dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu dan karena dianggap mengetahui kualitas fungsi dari aspek-aspek serta indikator-indikator pendidikan yang berpengaruh terhadap penciptaan sekolah yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang. Dari keseluruhan mereka itu diambil secara *Purposive Sampling (Nonprobability Sampling)* (Sugiyono, 2008 : 54), sebanyak 75 orang menjadi responden.

Obyek dari penelitian ini adalah kualitas pengelolaan sekolah pada Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang, yang dilihat dari empat komponen utama yaitu *context*, *input*, *process*, dan *product* pengelolaan sekolah dengan

mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah.

Penelitian evaluasi ini dilaksanakan di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang, Kabupaten Karangasem, Propinsi Bali meliputi SDN 1 Tista, SDN 1 Abang, SDN 3 Kertha Mandala, SDN 3 Culik, SDN 3 Datah, SDN 1 Pidpid, SDN 1 Ababi, dan SDN 4 Bunutan. Sehubungan dengan wilayah sumber data yang dijadikan subjek penelitian, maka penelitian ini termasuk penelitian kasus. Penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu (Dantes Nyoman, 2012 : 51). Ditinjau dari wilayahnya, penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit, sehingga simpulan atau temuan penelitiannya tidak dapat digeneralisir, atau hanya berlaku untuk wilayah yang dijadikan objek penelitian.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah keempat komponen CIPP yaitu komponen *context*, *input*, *process*, dan *product* dalam pengelolaan di Sekolah Dasar Gugus Inti di Kecamatan Abang.

Metode pengumpulan data utama menggunakan kuesioner. Metode ini digunakan untuk menggali pendapat warga sekolah yang terkait dengan pelaksanaan MBS secara intensif dan ekstensif. Bentuk kuesioner yang digunakan diadopsi dari kuesioner pelaksanaan MPMBS dari Depdiknas, yang dilengkapi dengan penyesuaian-penyesuaian oleh peneliti sesuai situasi dan kondisi sekolah serta maksud penelitian ini. Sebelum dilakukan pengumpulan data yang sebenarnya, terlebih dahulu akan dilakukan penelitian pendahuluan. Pengumpulan data dilakukan terhadap kepala sekolah, dan guru-guru, di SDN 2 Tribuana, SDN 2 Abang, SDN 2 Kertha Mandala, SDN 2 Culik, SDN,1 Datah, SDN 1 Nawa Kerti, SDN 7 Ababi, dan SDN 2 Bunutan. Pengumpulan data utama akan dilakukan di Sekolah Dasar Inti meliputi : SDN 1 Tista, SDN 1 Abang, SDN 3 Kertha Mandala, SDN 3 Culik, SDN 3 Datah, SDN 1 Pidpid, SDN 1 Ababi dan SDN 4 Bunutan.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian digunakan untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan. Oleh karena data yang diperoleh akan dijadikan landasan dalam pengambilan kesimpulan, maka data yang dikumpulkan haruslah data yang benar.

Agar data yang dikumpulkan baik dan benar, pengumpulan datanya harus baik. Sesuai dengan metode pengumpulan data yang telah dijelaskan di atas, maka instrumennya yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari kuesioner, panduan observasi, dokumentasi, dan pedoman wawancara.

Sebelum penelitian digunakan, harus dilakukan uji validasi oleh para ahli/*experts* (*professional judgement*). Suryabrata (2000 : 41-42), menyatakan bahwa untuk mengetahui validitas digunakan validasi dari pendapat ahli (*professional judgement*). Untuk itu dalam penelitian ini sebelum digunakan instrument penelitian telah divalidasi oleh pakar/ahli yang dipilih sesuai dengan keahliannya dari segi konten (isi) dan konstruksi instrument. Selanjutnya hasil uji instrument dari pakar diuji dengan analisis dari "Gregory".

Setelah dilakukan uji validasi oleh para ahli, kemudian instrument yang dinyatakan relevan selanjutnya langsung bisa digunakan untuk penelitian. Dalam hal ini untuk penelitian evaluasi yang tergolong penelitian kasus setelah instrument divalidasi oleh pakar/ahli (*professional judgement*), maka instrument sudah bisa digunakan. Instrument evaluasi tidak mungkin diujicobakan karena lokasi dan subyek penelitiannya memiliki karakteristik yang berbeda dengan lokasi dan subyek penelitian yang lainnya. Penelitian semacam *consus study* memiliki karakteristik yang berbeda dari segi obyek dan subyek penelitian (Arikunto, 2006 : 116).

Validasi yang diuji pada instrument ini meliputi : validasi isi yakni kesanggupan alat ukur untuk mengukur yang seharusnya diukur, dan validasi konstruksi yaitu kesanggupan alat ukur untuk mengukur pengertian-pengertian yang terkandung dalam materi yang diukurnya.

Koefisien validasi dikatakan valid bila lebih besar dari 0,70 . yang merupakan koefisien minimal yang boleh digunakan. Validasi isi dilakukan dengan uji validasi dari pakar (*professional judgement*) yang dianalisis dengan rumus : "Gregory". Sebagai tim judges terhadap validasi isi dari instrument penelitian ini adalah dua orang pakar.

Pengukuran validitas instrumen tiap butir dalam penelitian ini, digunakan analisis item, yaitu dengan mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah skor tiap butir soal. Penentuan validitas butir soal yang berbentuk politomi digunakan rumus *korelasi product moment*.

Reliabilitas alat ukur adalah keterandalan alat ukur atau keajegan alat ukur, artinya kapanpun alat ukur itu digunakan akan menghasilkan hasil ukur yang relatif tetap. Tes yang baik adalah tes yang dapat dengan tetap (ajeg) memberikan data yang sebenarnya dengan kata lain dimanapun tes ini digunakan maka akan memberikan hasil yang sama. Uji reliabilitas instrumen dilakukan secara internal konsistensi yakni mencoba instrumen sekali saja kemudian butir yang telah dinyatakan valid berdasarkan uji validitas dengan *Alpha Cronbach*. Reliabilitas instrumen yang berbentuk angket dan *rating scale* diuji dengan rumus *Alpha Cronbach* (Koyan, 2011:135).

Data utama penelitian ini bersifat primer yang langsung diperoleh dari sumbernya melalui kuesioner, observasi, dan dokumentasi. Subyek penelitian adalah : kepala sekolah, guru, pegawai, dan komite sekolah. Struktur data meliputi data dalam variabel *context*, *input*, *process* dan *product* yang berbentuk angka (kuantitatif) yang digolongkan ke dalam skala interval.

Data yang telah dikumpulkan, kemudian akan diproses melalui editing, koding dan tabulasi. Jawaban responden diberi skor sehingga diperoleh data dalam bentuk interval, seperti data variabel konteks, yang meliputi keadaan geografis, partisipasi masyarakat, kebijaksanaan pemerintah dan status sosial masyarakat, masing-masing jawaban responden diberi skor 1-5, data tentang variabel *input*

terdiri dari : visi, misi, tujuan, sasaran, program, sumberdaya sekolah, kesiswaan, kurikulum, sikap kemandirian dan keuangan, juga diberi skor 1-5 dengan memperhatikan jawaban responden. Data tentang variabel proses yakni : proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, proses belajar mengajar, proses evaluasi, kerjasama dan partisipasi, proses akuntabilitas, transparansi, proses berkelanjutan, dan pengelolaan keuangan juga diberi skor 1-5 dan data tentang variabel produk dilihat dari nilai dan dokumen hasil UN, dan US.

Karakteristik data yang ditemukan akan berbeda, maka sebelumnya semua data dicari rerata (mean) dan standar deviasi (SD) yang selanjutnya dianalisis dengan menstranformasikan semua data dengan rumus : *T-score*. *T-score* adalah angka skala yang menggunakan mean = 50 dan standar deviasi = 10. Skala *T-score* dapat dicari dengan mengalikan nilai *Z-score* dengan 10, kemudian ditambah 50 (Arikunto, 2006 : 27).

Untuk menemukan *T-score* masing-masing angka Z dikalikan SD, kemudian ditambah mean. Pengubahan *T-score* ke arah + dan - digunakan aturan : T-skor 50 = + (plus). T-skor ≤ 50 = - (minus).

Selanjutnya dilakukan konversi (perubahan) dari T-skor CIPP ke kuadran Glickman. Setelah data terkumpul dan diolah, selanjutnya dianalisis secara deskriptif yang dibantu dengan analisis komputer program *Microsof Exel*. Dalam analisis data pada masing-masing variabel *context*, *input*, *process*, dan *product*, diarahkan pada aplikasi kurva normal. Data yang berada di atas atau di sebelah kanan daerah penerimaan diberi tanda positif (+), sebaliknya data yang berada di sebelah kiri atau di bawah daerah penerimaan diberi tanda negative (-). Kualitas skor pada masing-masing variabel, dihitung dengan menggunakan rumus T-skor. Jika $T > M$ (mean) adalah positif (+), dan skor $T < M$ (mean) adalah negative (-). Sedangkan untuk mengetahui hasil akhir dari masing-masing variabel, dihitung dengan menjumlahkan skor positif (+) dan skor negative (-). Jika jumlah skor positifnya lebih banyak atau sama dengan jumlah

skor negatifnya berarti hasilnya positif (\sum skor + $\geq \sum$ skor - = +), begitu juga sebaliknya jika jumlah skor positifnya lebih kecil daripada jumlah skor negatifnya maka hasilnya adalah negatif (\sum skor + (\sum skor - = -).

Selanjutnya untuk menentukan tingkat kualitas pelaksanaan/implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Gugus Inti Kecamatan Abang dilakukan analisis terhadap variabel *context*, *input*, *process*, dan *product*, melalui analisis kuadran model "Glickman" (1981) yang terbagi dalam empat kuadran. Apabila hasil analisis data menunjukkan semua hasilnya positif (+) berada pada kuadran I yang artinya "sangat baik", sebaliknya apabila hasil analisis data menunjukkan semua hasilnya negatif (-) berada pada kuadran IV yang artinya "sangat tidak baik". Apabila hasil analisis data, tiga variabel menunjukkan hasil positif, maka berada pada kuadran II yang artinya "baik". Sedangkan apabila hasil analisis data dua variabel atau satu variabel menunjukkan hasil positif, maka berada pada kuadran III, yang artinya "tidak baik".

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kualitas Variabel Konteks

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, ditemukan bahwa kualitas variabel konteks terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang adalah sangat baik dengan frekuensi positif 53,33%. Baiknya variabel konteks dapat diuraikan bahwa telah tercapainya empat dimensi variabel konteks yaitu: 1) ketersediaan landasan hukum kebijakan, 2) visi dan misi, 3) tujuan dan sasaran manajemen berbasis sekolah, dan 4) komitmen kepala sekolah.

Kepala sekolah dalam setiap kesempatan selalu mensosialisasikan landasan hukum kebijakan yang dipergunakan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah, sehingga jelas peran setiap komponen yang terlibat dalam implementasi kebijakan tersebut.

Landasan hukum kebijakan tersebut antara lain : (1) undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003, (2) peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005, (3) peraturan menteri pendidikan nasional RI nomor 41 tahun 2007, (5) hasil rapat dewan guru dan pegawai.

Kepala sekolah selalu mensosialisasikan visi dan misi sekolah, mengidentifikasi, mengklarifikasi dan mengkomunikasikan nilai-nilai utama yang terkandung dalam visi sekolah kepada seluruh warga sekolah, agar dapat diyakini bersama dan diwujudkan dalam segala aktivitas keseharian di sekolah sehingga pada gilirannya dapat membentuk sebuah budaya sekolah.

Dalam menyusun manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah selalu mengacu pada tujuan dan sasaran yang tepat. Tujuan manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan kualitas pembelajaran yang berdampak pada peningkatan kualitas hasil belajar peserta didik melalui kegiatan mengembangkan kemampuan profesionalisme guru, memonitor proses pembelajaran, dan mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri. Sedangkan sasaran manajemen berbasis sekolah meliputi perbaikan proses pembelajaran (merencanakan, melaksanakan, menilai), dan pengembangan profesi.

Kepala sekolah selalu menyediakan waktu dan energi dalam melaksanakan tugas supervisi. Seorang kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki kepedulian terhadap tugas, kebutuhan siswa, kebutuhan guru, atau atasan langsung.

2. Kualitas Variabel Masukan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, ditemukan bahwa kualitas variabel masukan terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang adalah baik dengan frekuensi positif 62,67%. Baiknya variabel masukan dapat diuraikan bahwa

telah tercapainya empat dimensi variabel masukan yaitu: 1) kualifikasi kepala sekolah, 2) kompetensi supervisi kepala sekolah, 3) program supervisi, dan 4) sarana prasarana.

Manajemen Berbasis Sekolah secara umum dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua komponen, seperti : kepala sekolah, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua peserta didik/komite sekolah/masyarakat. Dengan otonomi yang lebih luas, maka sekolah memiliki kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya sesuai dengan potensi yang dimilikinya, sehingga sekolah akan menjadi lebih mandiri yang mengandung makna swakarsa, swakarya, swadana, swakelola, dan swasembada.

Dengan kemandirian yang ada sekolah akan lebih berdaya dalam mengembangkan program-programnya yang tentu saja lebih sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Demikian juga dalam pengambilan keputusan yang partisipatif, yaitu pelibatan warga sekolah secara langsung dalam pengambilan keputusan, maka rasa memiliki warga sekolah akan meningkat (Depdiknas, 2001).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, partisipasi masyarakat yang tinggi dan dalam kebijakan pendidikan nasional. Otonomi yang diberikan adalah agar lebih leluasa pengelola semua sumberdaya dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan agar sekolah lebih tanggap dengan kebutuhan setempat. Masyarakat juga dituntut partisipasinya agar lebih memahami pendidikan, membantu serta mengontrol pengelola pendidikan. Sedangkan kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Dalam MBS sekolah dituntut memiliki "*accountability*" baik kepada masyarakat maupun kepada pemerintah. MBS menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik

dan lebih memadai bagi siswa, juga meningkatkan para staf.

3. Kualitas Variabel Proses

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, ditemukan bahwa kualitas variabel proses terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang adalah baik dengan frekuensi positif 70,67%. Baiknya variabel proses dapat diuraikan bahwa telah tercapainya tiga dimensi implementasi program supervisi yaitu: 1) pemantauan/monitoring terhadap guru dalam proses pembelajaran, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian hasil pembelajaran, 2) pembinaan terhadap guru dalam proses pembelajaran, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian hasil pembelajaran, dan 3) penilaian kinerja guru, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun penilaian hasil pembelajaran.

Namun demikian, beberapa responden yang memilih kategori negatif disebabkan karena beberapa hal: 1) kepala sekolah jarang melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan proses pembelajaran di kelas maupun kegiatan pembelajaran di luar kelas, 2) kepala sekolah jarang memantau dan mengetahui agenda kerja guru pada setiap akhir kegiatan pembelajaran, 3) minimnya kegiatan kepala sekolah dalam membimbing guru, baik dalam penyusunan program semesteran, analisis SKL, analisis penetapan KKM, maupun dalam penyusunan RPP, 4) kepala sekolah jarang melakukan kegiatan pembinaan kemampuan guru dalam pembelajaran dengan memberikan contoh mengajar, pelatihan, maupun konsultasi, 5) kepala sekolah jarang melaksanakan kegiatan kunjungan kelas untuk memperbaiki cara mengajar guru, 6) kepala sekolah jarang menugaskan guru untuk melakukan penilaian diri sendiri/evaluasi diri, sehingga diperoleh informasi secara objektif tentang perannya di kelas, 7) kepala sekolah jarang melakukan kegiatan penilaian terhadap kinerja guru, baik dalam perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, maupun dalam penilaian

hasil pembelajaran, dan 8) kepala sekolah jarang melaporkan hasil pengawasan proses pembelajaran kepada pemangku kepentingan (dewan guru, maupun pengawas sekolah).

4. Kualitas Variabel Hasil/Produk

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, ditemukan bahwa kualitas komponen hasil/produk terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SDN 1 Tista, SDN 1 Abang, SDN 3 Kertha Mandala, dan SDN 4 Bunutan dilihat dari hasil analisis kriteria ideal teoretik berada pada kategori sangat baik. Sedangkan dari analisis skor-T menunjukkan hasil positif. Karena ada perbedaan kategori oleh kriteria di atas, yaitu perbedaan yang disebabkan oleh standar yang digunakan pada kriteria ideal teoretik didasarkan mean ideal dan standar deviasi ideal, sedangkan skor-T merupakan angka yang menunjukkan perbandingan perbedaan skor responden dari mean dan standar deviasinya. Dengan demikian secara kuantitatif kualitas variabel hasil/produk terhadap pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD Gugus Inti Kecamatan Abang adalah sangat baik dengan frekuensi positif 60%.

Semua guru telah melaksanakan penilaian. Hasil penilaian masing – masing guru mata pelajaran dikumpulkan kepada guru kelas. Selanjutnya dilaporkan kepada kepala sekolah sebagai informasi untuk menentukan nilai akhir semester.

Secara keseluruhan, kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD gugus inti Kecamatan Abang ditinjau dari komponen konteks, masukan, proses, dan hasil adalah sangat baik. Temuan ini mendukung hasil penelitian Gusti ayu Nyoman Kamayani (2009), bahwa pelaksanaan MBS di SMP Negeri 3 Selemadeg Timur dilihat dari konteks, masukan, proses, dan hasil adalah sangat baik. Begitu pula temuan penelitian Penelitian yang dilakukan oleh I Nyoman Diarsa tahun 2008 dengan judul : “Studi Evaluatif Pengelolaan Pembelajaran Matematika pada SMA Negeri 1 Kubu di Kabupaten Karangasem”. Menurut Diarsa pengelolaan pembelajaran matematika

ditentukan oleh faktor latar (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), dan produk (*product*). Evaluasi masukan (*input*) meliputi : kualitas guru pengajar matematika, kurikulum, dan kemampuan guru dalam pembelajaran matematika. Evaluasi proses (*process*) meliputi : rencana pembelajaran matematika, persiapan guru, pelaksanaan pembelajaran matematika, keterampilan melaksanakan hubungan pribadi, evaluasi hasil belajar dan penghargaan. Sedangkan evaluasi produk (*product*) yaitu hasil nyata dari pelaksanaan pembelajaran matematika yang meliputi : ketercapaian standar nilai pembelajaran matematika siswa yang diperoleh dari nilai ujian nasional, ujian sekolah, nilai pemantapan ujian nasional, nilai ulangan umum dan sikap siswa. Metode yang digunakan adalah angket, observasi, dan dokumentasi.

5. Kendala-kendala dalam Pelaksanaan dan Alternatif Pemecahan Masalahnya

Kendala-kendala merupakan hal-hal yang bernilai negatif pada setiap komponen baik konteks, masukan, proses, maupun hasil. Setelah dilakukan evaluasi program maka ditemukan indikator-indikator yang bernilai negatif antara lain:

- a. Pada variabel konteks, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan berbagai teknik supervisi. Beberapa kepala sekolah yang mengalami hambatan ini dikarenakan baru setahun mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah dalam melakukan pembinaan kepada guru, hendaknya menguasai permasalahan yang dihadapi guru. Tidak semua guru mengalami permasalahan yang sama dalam proses pembelajaran. Tidak semua guru memerlukan bantuan yang sama. Beberapa guru masih asing dengan paradigma pembelajaran, sehingga selalu bertahan dengan cara konvensional, dengan metode ceramah, Tanya jawab dan penugasan. Dengan adanya kewajiban mengajar 24 jam tatap muka dan tuntutan bukti fisik

administrasi sebagai dokumen proses pembelajaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penilaian, maupun pelaporan, maka beban guru semakin berat. Guru belum terbiasa mendokumentasikan setiap kegiatannya.

Banyak kegiatan yang wajib dilakukan dan merupakan hambatan bagi guru antara lain: dalam menganalisis penetapan KKM, dalam menyusun silabus berdasarkan hasil pemetaan SK/KD, dalam menyusun RPP inovatif, yang dilengkapi dengan LKS, tugas-tugas dan instrumen penilaiannya, dalam menyusun rancangan penilaian berupa kisi-kisi, butir soal dalam bentuk kartu soal yang dilengkapi telaah soal, dalam pelaksanaan pembelajaran guru jarang membawa perangkat administrasi pembelajaran seperti program semester, silabus, dan RPP, dalam menggunakan pendekatan/strategi yang bervariasi selama melaksanakan kegiatan pembelajaran, dalam melaksanakan program remedial melalui perbaikan pembelajaran kepada peserta didik yang belum menguasai kompetensi yang harus dicapai, kemudian diakhiri dengan kegiatan penilaian/evaluasi, dalam melaksanakan program pengayaan kepada peserta didik yang telah menguasai kompetensi yang ditentukan lebih cepat dari alokasi waktu yang ditetapkan, berupa penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tak terstruktur, dan dalam melaporkan hasil penilaian akhlak mulia serta hasil penilaian kepribadian kepada kepala sekolah sebagai informasi untuk menentukan nilai akhir semester. Oleh karena itu, kepala sekolah harus betul-betul memahami permasalahan guru, sehingga dapat melakukan pembinaan dengan menerapkan teknik supervisi sesuai dengan pendekatan yang dipilih. Ada tiga pendekatan dalam kegiatan supervisi, yaitu: pendekatan direktif, nondirektif, dan kolaboratif.

Adapun alternatif pemecahan masalah terkait dengan teknik supervisi dapat dilakukan melalui kegiatan

kepala sekolah dalam bentuk diklat, atau workshop maupun kegiatan pendampingan oleh pengawas sekolah.

- b. Pada variabel masukan, yaitu ketersediaan waktu kepala sekolah dalam melakukan pemantauan/monitoring proses pembelajaran maupun dalam melakukan observasi kelas. Apakah pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan perencanaan seperti yang tertuang dalam RPP?, apakah penerapan strategi pembelajaran sesuai dengan kemampuan siswa?, dan bagaimanakah situasi kelas saat proses pembelajaran itu berlangsung?. Oleh karena itu, perlu dilakukan pemantauan dan observasi untuk mengetahui keterlaksanaan proses pembelajaran, dan untuk memperoleh data seobjektif mungkin mengenai aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar, serta dapat mengetahui kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru dalam usaha memperbaiki proses belajar mengajar. Namun yang terjadi kebanyakan kepala sekolah kesulitan mengatur waktunya, apalagi karena tuntutan sertifikasi bahwa kepala sekolah selain melakukan tugas manajerial juga wajib mengajar selama 6 jam pelajaran dengan menyiapkan segala perangkat pembelajarannya dan pula mengerjakan tugas-tugas tambahan seperti mengurus Bea Siswa Miskin (BSM).

Alternatif pemecahan masalah dapat dilakukan dengan memberikan kepercayaan kepada guru-guru senior melalui perencanaan yang matang. Program supervisi hendaknya betul-betul menyentuh kebutuhan/permasalahan guru. Dengan demikian maka keterbatasan waktu tidak menjadi hambatan dalam pelaksanaan supervisi.

- c. Pada variabel proses, kemampuan kepala sekolah melakukan pembinaan terhadap kemampuan guru dalam kegiatan pembelajaran dengan memberikan contoh mengajar, pelatihan, dan konsultasi. Perlu diketahui, bahwa guru sangat

membutuhkan pembinaan untuk dapat memperbaiki kekeliruan dan memperoleh pemahaman serta gambaran yang jelas mengenai kegiatan proses pembelajaran yang sesuai dengan kondisi peserta didik. Guru ingin mendapatkan penegasan/konfirmasi dari kepala sekolah, pengawas sekolah atau dari guru senior mengenai pendekatan, teknik, strategi dan sintak-sintak dalam kegiatan pembelajaran.

Alternatif pemecahan masalah dapat dilakukan dengan cara kepala sekolah bergandengan tangan dengan pengawas sekolah untuk menumbuhkan motivasi kerja guru. Kegiatan monitoring, pembinaan, dan penilaian dapat dilakukan secara kontinu dan berkelanjutan sehingga guru termotivasi untuk selalu meningkatkan kualitas pembelajarannya.

- d. Pada variabel hasil, kemampuan kepala sekolah dalam menindaklanjuti hasil supervisi. Setelah dilakukan penilaian kerja guru, tentu guru ingin mengetahui hasilnya. Hal mana yang perlu diperbaiki, perlu ditingkatkan maupun dipertahankan. Apakah kepala sekolah tidak adil dalam memberikan penilaian? Sehingga merasa kesulitan untuk menyampaikan hasilnya. Oleh karenanya kepala sekolah sangat perlu menyampaikan hasil supervisinya serta melakukan tindak lanjut guna perbaikan proses pembelajaran.

Alternatif pemecahan masalah dapat dilakukan dengan memberikan penguatan dan penghargaan bagi guru-guru yang telah memenuhi standar kinerja, sebaliknya memberikan teguran yang mendidik maupun memberikan kesempatan untuk mengikuti diklat *workshop* atau kegiatan MGMP di sekolah bagi guru-guru yang belum memenuhi standar kinerja.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD gugus inti Kecamatan Abang ditinjau dari

komponen konteks (*context*) termasuk dalam kategori sangat baik dengan frekuensi positif 53,33%. (2) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD gugus inti Kecamatan Abang ditinjau dari komponen konteks (*input*) termasuk dalam kategori sangat baik dengan frekuensi positif 62,67%. (3) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD gugus inti Kecamatan Abang ditinjau dari komponen konteks (*process*) termasuk dalam kategori sangat baik dengan frekuensi positif 70,67%. (4) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD gugus inti Kecamatan Abang ditinjau dari komponen konteks (*product*) termasuk dalam kategori baik dengan frekuensi positif 60%. (5) Kualitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD gugus inti Kecamatan Abang ditinjau dari komponen konteks, masukan/*input*, proses, dan hasil/produk adalah sangat baik. (6) Kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SD gugus inti Kecamatan Abang adalah terkait dengan kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan berbagai teknik keterbatasan waktu kepala sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsini. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Dantes, Nyoman. 2012. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Konsep Dasar. Jakarta : Depdiknas.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 3. Panduan Monitoring dan Evaluasi. Jakarta : Depdiknas.
- Koyan, W. 2011. *Asesmen dalam Pendidikan*. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha Press.

Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : Penerbit : Alfabeta.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Suryabrata, S. 2000. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2003. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional.