



STRATEGI PENGEMBANGAN SEKOLAH DI ERA GLOBALISASI DALAM KONTEKS MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Juniaris Agung Wicaksono¹, Semin², Puthut Waskito³

Sekolah Tinggi Agama Islam Madiun (STAI Madiun)

agoeng099@gmail.com,1 sem082332002332@gmail.com,2 puthut.waskito86@gmail.com,3

ABSTRACT

Education is believed to be the main means of developing the quality of human resources. It is in this context that revitalization of education policy continues to be the government's concern. So that a form of revitalization emerged, the issue of centralization to decentralization which had previously been raised as an effort to empower the region. Encouraged by the changing state of the nation's politics, it is increasingly believed that one of the important efforts that must be made is to improve the quality of education. in which the education unit is given authority and delegation of school authority to carry out continuous improvement and quality improvement. Management is a political approach that aims to reorganize school management by giving power to school principals and increasing community participation in efforts to improve school performance, which includes teachers, students, school principals, parents, and the community. The hope is that with this school-based education management system, the quality of education can be improved and that the participation of the community and the initiatives of educational institutions at the micro (school) level will increase. Based on the management of educational quality, which is built through five pillars: independence, partnership, participation, openness, and accountability.

Keywords: Decentralization, authority, management.

ABSTRAK

Pendidikan diyakini sebagai sarana utama pengembangan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks itulah revitalisasi kebijakan pendidikan terus menjadi perhatian pemerintah. Sehingga muncullah satu bentuk revitalisasi, Isu sentralisasi menjadi desentralisasi yang sebelumnya telah dimunculkan sebagai upaya pemberdayaan daerah. Terdorong oleh suasana perubahan politik kenegaraan, semakin diyakini bahwa salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan. Yang mana satuan pendidikan diberikan kewenangan dan pendeklegasian kewenangan sekolah untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Management merupakan suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk menata ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. Harapannya dengan sistem pengelolaan pendidikan berbasis sekolah tersebut diasumsikan kualitas pendidikan dapat ditingkatkan dan juga peran serta masyarakat dan prakarsa lembaga pendidikan di tingkat mikro (sekolah) akan lebih meningkat. Berdasarkan pengelolaan mutu pendidikan yang dibangun melalui 5 pilar yaitu: kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.

Kata Kunci: Desentralisasi, kewenangan, manajemen

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pendidikan merupakan orientasi pengembangan peradaban bangsa sebagai investasi masa depan pembangunan bangsa berjangka panjang. Orientasi ini mutlak dilakukan oleh karena pendidikan diyakini sebagai sarana utama pengembangan kualitas sumber daya manusia. Dalam konteks itulah revitalisasi kebijakan pendidikan terus menjadi perhatian pemerintah. Sehingga muncullah satu bentuk revitalisasi, Isu sentralisasi menjadi desentralisasi yang sebelumnya telah dimunculkan sebagai upaya pemberdayaan daerah telah terjadi. Terdorong oleh suasana perubahan politik kenegaraan, semakin diyakini bahwa salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan adalah dengan pemberdayaan sekolah melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang intinya memberikan kewenangan dan pendeklegasian kewenangan sekolah untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas

secara berkelanjutan.

Seiring dengan era otonomi dengan asas desentralisasi yang diatur dalam Undang-Undang No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, peningkatan kualitas pendidikan menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem. Undang-undang tersebut membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom, termasuk pada bidang pendidikan(E Mulyasa, 2014). Desentralisasi pendidikan adalah sistem manajemen untuk mewujudkan pembangunan pendidikan yang menekankan kepada kebhinekaan. Desentralisasi pendidikan diartikan sebagai pelimpahan wewenang yang lebih luas (Riant Nugroho, 2008). Pendekatan peningkatan mutu pendidikan yang sesuai dengan paradigma dan gagasan tersebut diatas adalah konsep *School Based Management* atau manajemen berbasis sekolah.

Dengan sistem pengelolaan pendidikan berbasis sekolah tersebut diasumsikan kualitas pendidikan dapat ditingkatkan dan juga peran serta masyarakat dan prakarsa lembaga pendidikan di tingkat mikro (sekolah) akan lebih meningkat. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai terjemahan dari School Based Management, adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk menata ulang pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah, orang tua siswa, dan masyarakat. Dengan adanya otonomi yang memberikan keleluasaan tersebut maka sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkosentrasi pada tugas. Manajemen Berbasis Sekolah merubah sistem pengambilan keputusan dengan memindahkan otoritas dalam pengambilan keputusan dan manajemen ke setiap yang berkepentingan di tingkat Lokal.

Dengan mengalihkan wewenang dalam keputusan dari pemerintah tingkat Pusat ke tingkat Sekolah, diharapkan sekolah akan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya. Pada pelaksanannya disadari bahwa mengimplementasikan pemberian kewenangan kepala sekolah melalui pendekatan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memerlukan proses dan waktu. Muncullah untuk Local Stakeholders yang menggunakan kekuasaan untuk memperbaiki pendidikan di sekolah, disain organisasi

harus berubah dan pengembangan program yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Berbagai cara untuk mengimplementasikan konsep ini diperlukan persyaratan-persyaratan yang mendukung ke arah perubahan yang fundamental, dimana sekolah mempunyai ruang gerak yang lebih leluasa. Dengan demikian sekolah secara kreatif dan bertanggung jawab dapat melakukan kegiatan untuk mengelola program-programnya secara efektif dan efisien.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menjelaskan atas telaah dari penelitian sebelumnya oleh A. Samad Usman d (2014) dengan judul “Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah”, yang membahas tentang tantangan pendidikan di era globalisasi yang diharapkan satuan pendidikan dapat melakukan pendidikan sesuai dengan keadaan dan kebutuhan daerah masing-masing. Desentralisasi dalam pendidikan diharapkan mengurangi kemandulan pada satuan pendidikan disetiap jenjang, sehingga minat bakat siswa pada tingkat satuan pendidikan dapat dikembangkan secara optimal dan maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Nurabdiah Pratiwi (2016) dengan judul “Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah” yang membahas tentang mengembangkan sekolah bermutu dengan komponen-komponen: manajemen, proses belajar mengajar, sumber daya manusia, sumber daya serta administrasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa, pendidikan di era otonomi pada tingkat sumber daya manusia harus ditingkatkan dalam upaya mengembangkan pendidikan maupun satuan pendidikan yang berkualitas. Sehingga muncullah pertanyaan bagaimana meningkatkan pendidikan di era desentralisasi yang tidak lain pada saat ini pendidikan di Indonesia menerapkan kurikulum merdeka? Pertanyaan kedua bagaimana model manajemen berbasis sekolah yang ideal untuk Indonesia dengan latar belakang yang berbeda-beda dalam upaya meningkatkan pendidikan yang di setiap jenjangnya? Berdasarkan pada pembahasan sebelumnya bahwasanya dapat disimpulkan sementara desentralisasi memiliki keterkaitan dalam meningkatkan pendidikan di masa penerapan kurikulum merdeka. Kesimpulan sementara kedua adalah masing-masing sekolah memiliki peluang yang sama dalam meningkatkan pendidikannya walaupun dengan latar belakang berbeda yang mempengaruhinya. Melalui pendekatan kuliatif dengan metode deskriptif dengan pembahasan dari sumber ilmiah yang terkini, artikel ini akan memberikan pemahaman yang komprehensif

tentang bagaimana strategi pengembangan sekolah di era globalisasi yang serba keterbukaan ini dengan menggunakan sudut pandang manajemen berbasis sekolah, dan bagaimana strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan latar belakang satuan pendidikan yang berbeda-beda.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mendapatkan data yang diinginkan atau dibutuhkan dengan baik dan benar. Karena metode ini memiliki langkah untuk menganalisis data dengan paparan atau penjelasan rinci dengan kata-kata atau kalimat, dan tidak menggunakan angka seperti metode kuantitatif. Penelitian ini pun digolongkan dalam kepustakaan, yaitu serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka.¹ Metode penelitian deskriptif-kualitatif difokuskan pada permasalahan atas dasar fakta yang dilakukan dengan cara pengamatan/observasi, wawancara, dan mempelajari dokumen-dokumen. Dipilihnya metode penulisan ini untuk mendapatkan gambaran lapangan, strategi serta penerapan manajemen berbasis sekolah yang sesuai dengan perkembangan kurikulum di Indonesia dalam konteks manajemen berbasis sekolah.

Kaitannya dengan hal tersebut Nana Sudjana dan Ibrahim menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan sesuatu, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang. Dengan kata lain, Penelitian deskriptif mengambil masalah atau fokus pada masalah atau peristiwa aktual saat penelitian dilakukan. Mengingat karakteristik yang demikian, maka penelitian deskriptif dalam pendidikan lebih berfungsi untuk memecahkan masalah praktis pendidikan.²

Sumber data yang dapat dijadikan informasi adalah beberapa dokumen yang terkait sebagai bukti autentik, keakurutan dari data penelitian ini tentulah berbentuk dokumen yang berkenaan dengan manajemen berbasis sekolah berdasarkan keadaan serta perkembangan sekolah pada era globalisasi yang serba keterbukaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan teknik pengamatan, wawancara dan dokumentasi. Untuk mempermudah analisis data kualitatif, proses ini melibatkan beberapa langkah kunci, seperti

¹ Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung : Pustaka Setia, 2011), h. 31.

² Nana Sudjana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2009), h. 64.

reduksi data, penyajian data, verifikasi data, dan penarikan kesimpulan. Serta dalam memastikan kevalidatan data, peneliti juga menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Setelah data terkumpul kemudian disusun dan dianalisis melalui langkah-langkah: 1. Reduksi data, data yang relevan berkenaan dengan pembahasan manajemen berbasis sekolah disimpan dan data tidak relevan digapus, 2. Penyajian data, informasi yang relevan dengan manajemen berbasis sekolah disusun dalam bentuk kalimat-kalimat deskriptif, sehingga memudahkan untuk membaca tulisan berikut, 3. Verifikasi data, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, sehingga temuan dapat digunakan ditampilkan sesuai dengan temuan lapanagan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil penelitian tentang strategi pengembangan sekolah di era globalisasi dalam konteks manajemen berbasis sekolah yang *pertama*, Desentralisasi. Sekolah sebagai institusi pendidikan diberi kewenangan dan kekuasaan yang luas unuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan siswa serta tuntutan masyarakat setempat. Untuk mendukung keberhasilan program-program ini, sekolah memiliki kekuasaan dan kewenangan mengelola dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia di masyarakat dan lingkungan sekitar sekolah. Selain itu, sekolah juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola sumber dana sesuai dengan prioritas kebutuhan sekolah. Dengan adanya otonomi yang luas ini, sekolah dapat meningkatkan kinerja staf dengan menawarkan partisipasi aktif mereka dalam pengambilan keputusan bersama dan bertangungjawab bersama dalam pelaksanaan keputusan yang diambil sesuai dengan posisi masing-masing. *Kedua*, peran pasrtisifatif orang tua murid. Pelaksanaan program-program sekolah didukung oleh adanya partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang tinggi. Orang tua siswa dan masyarakat tidak hanya mendukung sekolah melalui bantuan keuangan, tetapi bersama atau melalui “*school council*” merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah secara umum. Masyarakat dan orang tua menyediakan diri untuk membantu sekolah sebagai nara sumber atau organisator kegiatan sekolah yang dapat meningkatkan kualitas hasil belajar siswa dan pengembangan sekolah sekolah secara keseluruhan. Sependapat dengan Suyitno, 2021

dengan judul penelitian *Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Peran Komite Terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah*: kemampuan kepala sekolah dan guru ditambah partisipasi masyarakat melalui perannya dalam komite sekolah telah berhasil menunjukkan adanya sinergi, koordinasi, dan dinamisasi dalam konteks manajemen berbasis sekolah. Orang tua dan masyarakat juga secara aktif terlibat dalam proses kontrol kualitas hasil belajar siswa dan pengelolaan sekolah secara umum.

Ketiga, Kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional. Kepala Sekolah dan guru-guru sebagai tenaga pelaksana inti program sekolah adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan integritas profesional. Kepala Sekolah merupakan manajer pendidikan profesional yang direkrut oleh dinas kependidikan, pejabat yang berwenang ataupun dewan sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dinas kependidikan dan pejabat daerah terkait maupun dewan sekolah. Guru-guru profesional yang ditempatkan disekolah sesuai dengan bidangnya masing-masing, sehingga mereka bekerja berdasarkan pola kinerja professional yang disepakati bersama untuk mendukung keberhasilan pembelajaran siswa. Dalam proses “bottom-up” secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggungjawab terhadap keputusan yang diambil dan proses pelaksanaan keputusan tersebut. *Keempat*, Adanya “team-work” yang tinggi dan profesional. Keberhasilan program-program sekolah didukung oleh adanya kinerja “team-work” yang tinggi dan profesional dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah. Dinas terkait, pejabat berwenang, maupun komite sekolah merupakan pihak-pihak yang terlibat berkerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan suatu “sekolah yang dapat dibanggakan” oleh semua pihak yang terlibat. Mereka tidak saling menunjukan kuasa atau paling bejasa, tetapi masing-masing berkontribusi terhadap upaya peningkatan mutu kinerja sekolah secara keseluruhan. Pada pelaksanaan program sekolah, misalnya, pihak-pihak yang terlibat dalam program sekolah bekerjasama secara profesional untuk mencapai tujuan-tujuan atau target dari adanya “team-work” yang tinggi dan profesional dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses pendidikan anak.

Disaat ada upaya untuk mengembang ataupun berubah menuju hal yang baru banyak kemungkinan muncul penghambat maupun tantangan, yang *pertama*, Kurang efisiensi. Efisiensi dalam pengambilan keputusan

yang dilakukan secara partisipatif adakalanya menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lamban dibandingkan dengan cara-cara yang otokratis. *Kedua*, munculnya pikiran kelompok. Kepala sekolah dan komite sekolah ataupun dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas, bukan pada hal-hal lain di luar tugas maupun tujuan sekolah berdasarkan visi misi. Pikiran kelompok setelah beberapa saat bersama, kepala sekolah, guru maupun komite sekolah kemungkinan besar akan semakin kohesif. Satu sisi hal ini berdampak positif karena mereka akan saling mendukung satu sama lain. Sisi lain, kohesivitas itu menyebabkan anggota terlalu kompromis hanya karena tidak merasa enak berlainan pendapat dengan anggota lainnya. Pada saat inilah dewan sekolah mulai terjangkit “pikiran kelompok.” Ini berbahaya karena keputusan yang diambil kemungkinan besar tidak lagi realistik. *Ketiga*, keterbatasan sumber daya manusia. Dalam meningkatkan SDM diperlukan pelatihan pihak-pihak yang berkepentingan kemungkinan besar sama sekali tidak atau belum berpengalaman menerapkan model yang rumit dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang hakikat manajemen berbasis sekolah sebenarnya dan bagaimana cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi, dan sebagainya. *Keempat*, keterbatasan maupun kendala dalam komunikasi. Dampak dari keterbatasan komunikasi ialah kesulitan Koordinasi setiap penerapan model yang rumit dan mencakup kegiatan yang beragam mengharuskan adanya koordinasi yang efektif dan efisien. Tanpa itu, kegiatan yang beragam akan berjalan sendiri ke tujuannya masing-masing yang kemungkinan besar sama sekali menjauh dari tujuan sekolah. *Kelima*, minimnya tanggungjawab. Keterbatasan pengetahuan atas peran dan tanggung jawab baru pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar telah sangat terkondisi dengan iklim kerja yang selama ini mereka geluti. Penerapan manajemen berbasis sekolah mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang mendadak kemungkinan besar akan menimbulkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu untuk memikul tanggung jawab pengambilan keputusan. Dari segi SDM: a) Penyebaran staf dan menempatkan personil yang belum dapat memenuhi keperluan semua siswa. b) Kurang dalam memilih staf yang memiliki wawasan *school based* strategis. c). Belum ada pengadaan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf. Dari segi Sumber daya dan administrasi: Pengidentifikasi

sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan, bukan kepentingan administratif saja.

Manjemen berbasis sekolah merupakan sistem pengelolaan persekolahan yang memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada institusi sekolah untuk mengatur kehidupan sekolah sesuai dengan potensi, tuntutan, dan kebutuhan sekolah yang bersangkutan. Dalam manjemen berbasis sekolah, sekolah merupakan institusi yang memiliki *"full authority and responsibility"* untuk secara mandiri menetapkan program-program pendidikan (kurikulum) dan berbagai kebijakan lokal sekolah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh sekolah. Berdasarkan visi, misi, dan tujuan pendidikan tersebut, sekolah menetapkan berbagai program³ dan kegiatan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan berbagai potensi yang tersedia dan dapat digali di sekolah dan masyarakat sekitar sekolah. Dari sinilah *team work* diperlukan dalam mencapai tujuan pendidikan, maka dibutuhkan pendekatan yang bertujuan untuk mencapai *goal*.⁴

Dalam sistem manajemen berbasis sekolah yang telah dikembangkan di negara maju, salah satu model partisipasi masyarakat di Amerika Serikat dalam pendidikan diwujudkan dalam bentuk Dewan Sekolah atau *School Board*.⁵ kebijakan diprogram sekolah ditetapkan oleh suatu dewan sekolah yang disebut "*Scholl Board* atau *School Council*". Badan ini merupakan lembaga yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dari para anggota yang terdiri dari pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, guru-guru, perwakilan orang tua siswa, tokoh masyarakat,⁶ dan pejabat daerah dimana sekolah itu berada. Dewan sekolah inilah yang menetapkan segala kebijakan sekolah berdasarkan ketentuan-ketentuan tentang pendidikan yang berlaku di daerah dimana sekolah itu berada. Selanjutnya, dewan sekolah ini merumuskan dan menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan berbagai impliksainya

³ Oki Dermawan, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Metro Lampung*, Journal Of Islamic Education Management, Vol 4, no. 1, 2020, h. 78. <https://www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/jiem/article/view/6828/3180>

⁴ K.B. Everard, Geoffrey Morris and Ian Wilson, *effective sholl management*, (London: Paul Chapman Publishing, 2004), h. 143.

⁵ Allan C Ornstein, & Daniel U Levine, *Foundations of Education* (Tenth Edition), (Boston: Houghton Mifflin Company, 2008), h. 157.

⁶ Annisa Diyah Faulin Maharani, Santoso, A. Hilal Madjdi, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Purwosari Kudus*, Jurnal Prakarsa Paedagogia Vol. 4 No. 1, Juni 2021, h. 50. <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/JKP/article/view/5833>

terhadap program-program kegiatan operasional untuk mencapai tujuan sekolah.

Beberapa alasan pokok yang menuntut terjadinya perubahan kebijakan dalam pengelolaan sekolah, antara lain; tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap hasil pendidikan⁷ yang disebabkan adanya perubahan perkembangan kebijakan sosial politik, ekonomi, dan budaya. Semakin tinggi kehidupan sosial masyarakat sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin meningkatkannya tuntutan kebutuhan kehidupan sosial masyarakat.⁸ Pada akhirnya tuntutan tersebut tertuju pada pendidikan, karena masyarakat meyakini bahwa pendidikan mampu menjawab dan mengantisipasi berbagai tantangan tersebut. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh sekolah sebagai institusi tempat masyarakat berharap tentang kehidupan yang lebih baik di masa yang akan datang dengan terus meningkatkan profesionalitas, agar eksistensi sekolah tetap terjaga.⁹

Pendidikan perlu berkembang yang dapat dilakukan melalui perubahan dan peningkatan dalam pengelolaan atau manajemen pendidikan di sekolah.

Hal-hal yang perlu diketahui dalam mencapai penerapan Manajemen Berbasis Sekolah: *pertama*, Pengkajian konsep Manajemen Berbasis Sekolah terutama yang menyangkut kekuatan desentralisasi, kekuasaan atau kewenangan di tingkat sekolah.¹⁰ Dalam sistem keputusan yang dikaitkan dengan program dan kemampuannya dalam meningkatkan kinerja sekolah. *Kedua*, Penelitian tentang program Manajemen Berbasis Sekolah yang berkenaan dengan desentralisasi kekuasaan dan program peningkatan

⁷ Wahyu Satriawan, Iffa Dian Santika, Amin Naim, *Guru Penggerak Dan Transformasi Sekolah Dalam Kerangka Inkuiri Apresiatif*, Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, Volume 11 Nomor 1, 2021, h.10. <http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh/article/view/7633>

⁸ Dian Herdiana1, Supriatna Nurul, *Implikasi Tatanan Normal Baru Terhadap Kehidupan Sosial Kemasyarakatan*, Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial, Volume 4 Nomor 2, 2020, h. 319. <https://journal.undiknas.ac.id/index.php/fisip/article/view/2462/726>

⁹ Eka Periaman Zai, Maria Magdalena Duha, Efrata Gee, Bestari Laia, *Peran Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Sma Negeri 1 Ulugawo*, Curve Elasticity: Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol. 3 No. 2 Edisi Agustus 2022. <https://jurnal.uniraya.ac.id/index.php/JPE/article/view/460/384>

¹⁰ Iwan Ridwan, Iin Ratna Sumirat, *Kebijakan Desentralisasi Pendidikan Di Era Otonomi Daerah*, Jurnal Pendidikan Karakter “JAWARA” (JPK), Volume 7, Nomor 1 Juni 2021, h.93. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JAWARA/article/view/11611/7400>

partisipasi *Local Stakeholders*. Desentralisasi pendidikan merupakan suatu proses yang lingkungan serta bisa bawa perubahan- perubahan berarti tentang metode sistem pembelajaran menghasilkan kebijakan, memperoleh sumber energi, menghasilkan dana, melatih guru, menyusun kurikulum, serta mengelola sekolah- sekolah.¹¹ Pendeklasian otoritas pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah, perlu dihubungkan dengan efektivitas program. Ketiga, Strategi Manajemen Berbasis Sekolah harus lebih menekankan kepada elemen manajemen partisipatif. Pengalaman dalam implementasi strategi Manajemen Berbasis Sekolah yang menekankan pada kekuasaan daripada kemampuan profesional (pengetahuan dan keahlian) menyebabkan kegagalan dalam menerapkan konsep Manajemen Berbasis Sekolah. Aspek kemampuan, informasi, dan imbalan yang memadai merupakan eleme-nelemen yang sangat menentukan efektivitas program MBS dalam meningkatkan kinerja sekolah.

Setelah dapat memahami konsep Manajemen Berbasis Sekolah, maka muncullah sebuah gambaran yang berupa peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah muncul dalam kerangka pendekatan manajemen berbasis sekolah. Pada hakekatnya Manajemen Berbasis Sekolah akan membawa kemajuan dalam dua area yang saling tergantung: pertama, kemajuan program pendidikan dan pelayanan kepada siswa-orang tua, siswa dan masyarakat. Kedua, kualitas lingkungan kerja untuk semua anggota organisasi. Wohlstetter dalam Watson memberikan panduan yang komprehensif sebagai elemen kunci reformasi Manajemen Berbasis Sekolah yang terdiri dari atas; 1. menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diharapkan, 2. menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan, 3. adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah, 4. tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas, 5. pembagunan kelembagaan (*capacity building*) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan komite maupun dewan sekolah, 6. adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan.¹²

¹¹ Sumpena, Siti Nurhamidah, Cecep Hilman, *Kebijakan Desentralisasi Pendidikan dan Implementasinya dalam Pendidikan di Indonesia, Jurnal Inovasi, Evaluasi, dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, Volume 2, Nomor 2, Desember , 2022, h. 43. <https://jurnal.ainarapress.org/index.php/jiepp/article/view/222/223>

¹² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), h. 81-82.

Menurut Lawyer gagasan Manajemen Berbasis Sekolah: keterlibatan tinggi dalam manajemen disektor swasta menyangkut empat hal, yaitu: informasi, penghargaan, pengetahuan dan kekuasaan. Informasi memungkinkan para individu berpartisipasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan dengan memahami linkungan organisasi, strategi, sistem kerja, persyaratan kerja dan tingkat kerja. Pengetahuan dan keterampilan diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan dan kontribusi efektif atas kesuksesan organisasi. Penghargaan untuk menyatukan kepentingan pribadi karyawan dengan keberhasilan organisasi. Kekuasaan diperlukan untuk mempengaruhi proses kerja, praktek keorganisasian, kebijakan dan strategi. Dalam Manajemen Berbasis Sekolah menggambarkan pertukaran dua arah dalam empat hal tersebut. Alur dua arah memberikan pengaruh yang saling menguntungkan secara terus menerus antara pemerintah daerah dengan sekolah dan sebaliknya.¹³

Gagasan lain tentang Manajemen Berbasis Sekolah: adalah menerapkan pada keseluruhan aspek pendidikan melalui pendekatan sistem. Konsep ini didasarkan pada pendekatan manajemen sebagai suatu sistem.¹⁴ Karakteristik paradigma berdasarkan model manajemen berbasis sekolah output, proses dan input. Input sekolah antara lain visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi, input manajemen, input sumber daya. Output sekolah diukur dengan kinerja sekolah, yaitu pencapaian atau prestasi yang dihasilkan oleh proses sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, moral kerja. Proses sekolah adalah proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan pengelolaan program, dan belajar mengajar.

Menurut American Association of School Administrators (AASA), Asosiasi Nasional Kepala Sekolah Dasar (NAESP), National Association of Secondary School Principals (NASSP), dan sumber-sumber lain, manajemen berbasis sekolah dapat:

1. Memungkinkan individu-individu yang kompeten di sekolah untuk membuat keputusan yang akan meningkatkan pembelajaran,
2. Berikan seluruh komunitas sekolah suara dalam keputusan-keputusan penting,
3. Fokus akuntabilitas pengambilan keputusan,
4. Mengarah pada kreativitas yang lebih besar dalam perancangan program sumber daya untuk

¹³ *Ibid.* h. 110.

¹⁴ Daniel C. Kambez, *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari)*, (Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara. 2004), h. 23.

mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah, 5. Mengakibatkan penganggaran realistik sebagai orangtua dan guru menjadi lebih sadar akan status keuangan sekolah, batasan pembelanjaan, dan biaya dari program, 6. Meningkatkan semangat guru dan memelihara kepemimpinan baru di semua tingkatan, 7. Memberdayakan sumber daya manusianya seoptimal mungkin, 8. Memfasilitasi warga sekolahnya untuk belajar terus dan belajar kembali, 9. Mendorong kemandirian (otonomi) setiap warganya, 10. Memberikan tanggungjawab kepada warganya, 11. Mendorong setiap warganya untuk "mempertanggungugatkan" (accountability) terhadap hasil kerjanya, 12. Mendorong adanya teamwork yang kompak dan cerdas dan shared value bagi setiap warganya, 13. Merespon dengan cepat terhadap pasar (pelanggan), 14. Mengajak warganya untuk menjadikan sekolahnya customer focused, 15. Mengajak warganya untuk nikmat/siap berhadap perubahan, 16. Menganalisis sekolahnya, 17. Mengajak warganya untuk komitmen terhadap "keunggulan kualitas", 18. Mengajak warganya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus, 19. Melibatkan warganya secara total dalam penyelenggaraan sekolah.

Dengan konsep-konsep yang dicobakan ini harapan akhir yang selama ini selalu menjadi pembicaraan banyak orang, bahwa pendidikan kita pada masa yang akan datang akan setara dengan pendidikan yang diselenggarakan oleh negara lain, dan memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan kehidupan kebangsaan Indonesia.

Model Mutu Berbasis Sekolah di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). MPMBS dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, fleksibilitas kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. MPMBS merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah.¹⁵ Model kepemimpinan partisipatif sejalan dengan manajemen berbasis sekolah, sehingga menghadirkan keuntungan dalam manajemen kolaboratif, yaitu: 1. memberikan peran kepada guru dalam manajemen sekolah, 2. menjamin semua guru memiliki peluang untuk memberi kontribusi sesuai keahliannya, 3. perbedaan yang jelas antara

¹⁵ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar* (Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah, 2002), h. 3.

pembuatan kebijakan dan perencanaan, 4. member kerangka kerja bagi guru untuk membuat konstribusi dalam alokasi sumberdaya, 5. rencana kegiatan dan anggaran memberikan sumber informasi berdasarkan teman kerja, 6.sistem implementasi Manajemen Berbasis Sekolah baik menjamin sasaran dan tindakan ditransformasikan ke berbagai tindakan, 7. memberikan kerangka kerja penilaian dan meredam konflik, sebab ada keterbukaan dan kolaborasi, 8. keterbukaan dan sistem yang sesuai dengan kebutuhan sumberdaya, memberi peluang mendeteksi bidang yang *overlopping*, 9. membangun pentingnya peran para guru sebagai sumber utama dalam proses pembelajaran, 10. memberikan banyak peluang kepada guru mewujudkan tanggungjawabnya, dan 11. memudahkan pengertian, komunikasi, dan komitmen.¹⁶

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan sistem pendidikan nasional yang berlaku.¹⁷ Sedangkan pengambilan keputusan partisipatif adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik dimana warga sekolah di dorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Sehingga diharapkan sekolah akan menjadi mandiri dengan ciri-ciri sebagai berikut: tingkat kemandirian tinggi, adaptif, antisipatif, dan proaktif, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya, memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada dirinya dan prestasi merupakan acuan bagi penilaianya.

Penerapan manajemen berbasis sekolah tidak luput melibatkan peran serta masyarakat dalam dalam pendidikan meliputi perseorangan, kelompok dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah. Yang sebagaimana masyarakat berperan sebagai sumber pelaksana, pengguna hasil pendidikan, sehingga terbentuklah dewan pendidikan, dan

¹⁶ Dr. H. Suhadi Winoto, M.Pd, *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial di Sekolah atau Madrasah*, (Bantul : LKiS, 2020), h. 94.

¹⁷ Undang-Undang Republik Indonesia, No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal: 50.

komite sekolah/madrasah.¹⁸

Pihak-pihak yang dimaksud dalam manajemen berbasis sekolah adalah kantor pendidikan pusat, kantor pendidikan daerah kabupaten atau kota, pengawas sekolah, kepala sekolah, guru dan orang tua siswa, dan masyarakat luas.

1. Peran Kantor Pendidikan Pusat dan Daerah

Peran dan fungsi Departemen Pendidikan di Indonesia di era otonomi daerah sesuai dengan PP No.25 thn 2000 menyebutkan bahwa tugas pemerintah pusat antara lain menetapkan standar kompetensi siswa dan warga, peraturan kurikulum nasional dan sistem penilaian hasil belajar, penetapan pedoman pelaksanaan pendidikan, penetapan pedoman pembiayaan pendidikan, penetapan persyaratan, perpindahan, sertifikasi siswa, warga belajar dan mahasiswa, menjaga kelangsungan

proses pendidikan yang bermutu, menjaga kesetaraan mutu antara daerah kabupaten/kota dan antara daerah propinsi agar tidak terjadi kesenjangan yang mencolok, menjaga keberlangsungan pembentukan budi pekerti, semangat kebangsaan dan jiwa nasionalisme melalui program pendidikan.

Peran pemerintah daerah adalah memfasilitasi dan membantu staf sekolah atas tindakannya yang akan dilakukan sekolah, mengembangkan kinerja staf sekolah dan kinerja siswa dan seleksi karyawan. Dalam kaitannya dengan kurikulum, menspesifikasi-kan tujuan, sasaran, dan hasil yang diharapkan dan kemudian memberikan kesempatan kepada sekolah menentukan metode untuk menghasilkan mutu pembelajaran. Pemerintah kabupaten/kota menjalankan tugas dan fungsi : a. Memberikan pelayanan pengelolaan atas seluruh satuan pendidikan negeri atau swasta, b. memberikan pelayanan terhadap sekolah dalam mengelola seluruh asset atau sumber daya pendidikan yang meliputi tenaga guru, prasarana dan sarana pendidikan, buku pelajaran, dana pendidikan dan sebagainya, c. melaksanakan tugas pembinaan dan pengurusan atas tenaga pendidik yang bertugas pada satuan pendidikan. Selain itu dinas kab/kota bertugas sebagai evaluator dan innovator, motivator, standarisator, dan informan, delegator dan koordinator.

¹⁸ Undang-Undang Republik Indonesia, No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal: 56.

2. Peran Dewan Sekolah dan Pengawas Sekolah

Dewan sekolah (komite sekolah), berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044 tahun 2002, tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah disebutkan bahwa, ada empat peran yang dapat dijalankan oleh Komite Sekolah. Keempat peran itu adalah sebagai berikut: a. pemberi pertimbangan (*advisory agency*), b. pendukung (*Supporting agency*), c. pengontrol (*controlling agency*), dan d. sebagai mediator. Penjabaran keempat peran tersebut sebagai berikut :

Pertama, sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*). Peran komite sekolah ini, diharapkan dapat dijabarkan dengan memberikan masukan, petimbangan, dan rekomendasi kepada sekolah tentang: a. kebijakan dan program pendidikan, b. rencana anggaran pendapatan belanja sekolah, c. kriteria kinerja sekolah, d. kriteria tenaga kependidikan, e. kriteria fasilitas pendidikan, dan f. hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan. Terkait dengan peran ini, kegiatan operasional komite sekolah (Depdiknas, 2003) adalah: a. mengadakan pendataan kondisi ekonomi dan sosial orang tua siswa, b. menganalisis hasil pendataan sebagai bahan pertimbangan, dan masukan kepada sekolah, c. menyampaikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi secara tertulis kepada sekolah, d. memberikan pertimbangan kepada sekolah dalam rangka pengembangan kurikulum muatan lokal, e. memberikan pertimbangan kepada sekolah untuk meningkatkan proses pembelajaran dan pengajaran yang menyenangkan, dan f. memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah dalam penyusunan visi, misi, tujuan, kebijakan, dan kegiatan sekolah.

Kedua, sebagai pendukung sekolah (*Supporting agency*). Komite sekolah dapat mendorong orang tua dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan. Dalam peran ini, aktivitas operasional komite sekolah yang tertera dalam undang-undang Dinas Pendidikan tahun 2003 adalah: a. mengadakan rapat atau pertemuan secara berkala dengan orang tua siswa dan masyarakat, b. mencari bantuan dana dari dunia usaha dan industri untuk biaya pembebasan uang sekolah bagi siswa yang berasal dari keluarga tidak mampu, c. mengadakan pendekatan kepada masyarakat dan orang tua siswa yang dipandang mampu untuk menjadi narasumber dalam kegiatan intrakurikuler bagi peserta didik di sekolah, d. memberi dukungan dukungan kepada sekolah untuk pemeriksaan kesehatan siswa, e. memberi dukungan kepada sekolah untuk pemberantasan narkoba baik secara preventif maupun

kuratif, f. memberi dukungan kepada sekolah dalam bentuk dana untuk kegiatan ekstra kurikuler di sekolah,

Pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator antara kebijakan pemda kepada masing-masing sekolah antara lain menjelaskan tujuan akademik dan anggarannya serta memberikan bantuan teknis ketika sekolah menghadapi masalah dalam menerjemahkan visi pemda. Mereka memberikan kesempatan untuk mengembangkan profesionalisme staf sekolah, melakukan eksperimen metode pengajaran, dan menciptakan jalur komunikasi antara sekolah dan staf pemda.

3. Peran Kepala Sekolah

Pada tingkat sekolah, peran kepala sekolah sangat sentral. Oleh karena itu peran kepala sekolah adalah: sebagai evaluator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Disamping enam fungsi diatas Wohlstetter dan Mohrman menyatakan bahwa kepala sekolah berperan sebagai designer, motivator, fasilitator dan liaison.¹⁹ Sehingga dalam penyelenggaraan pendidikan yang lebih baik di sekolah selalu melibatkan keikutsertaan komite sekolah dan tidak lepas pula dengan kepemimpinan kepala sekolah.²⁰ Dari fungsi-fungsi diatas Mulyasa menambahkan satu fungsi lagi, yakni sebagai educator (pendidik), yakni mampu memberikan pembinaan (mental, moral, fisik dan artistik) kepada guru dan staf serta para siswa.²¹

4. Peran Guru

Pedagogi reflektif menunjuk tanggungjawab pokok pembentukan moral maupun intelektual dalam sekolah terletak pada para guru. Karena dengan dan melalui peran para guru hubungan personal autentik untuk penanaman nilai-nilai bagi para siswa berlangsung. Setiap guru diharapkan dapat menjadi teladan dalam kegiatan mentransfer kepribadian yang berbudi pekerti luhur

¹⁹ Nurkholis, *op.cit*, 119-122.

²⁰ Nela Seriyanti, Syarwani Ahmad, Destiniar, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Volume 6, No. 1, 2021, h.18. <https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/JMKSP/article/view/3922/3914>

²¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyuksekan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005), h. 97.

guna membentuk karakter siswa.²² Untuk itu guru yang profesional dalam kerangka pengembangan manajemen berbasis sekolah perlu memiliki kompetensi antara lain kompetensi kepribadian (integritas, moral, etika dan etos kerja), kompetensi akademik (sertifikasi kependidikan, menguasai bidang tugasnya) dan kompetensi kinerja (terampil dalam pengelolaan pembelajaran).

5. Peran Orang Tua dan Masyarakat

Karakteristik yang paling menonjol dalam konsep manajemen berbasis sekolah adalah pemberdayaan partisipasi para orangtua dan masyarakat. Berdasarkan pada Surat Keputusan Mendiknas Nomor 044 Tahun 2002 dan UU Nomor 20 Tahun 2003, orang tua dan masyarakat diharapkan peduli terhadap mutu pendidikan dengan melalui beberapa peran yang diwujudkan dalam aktivitas-aktivitas untuk membantu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Sekolah memiliki fungsi subsider, fungsi primer pendidikan ada pada orangtua. Ada dua bentuk pendekatan untuk mengajak orangtua dan masyarakat berpartisipasi aktif dalam pendidikan. Pertama, pendekatan *school based* dengan cara mengajar orangtua siswa datang kesekolah melalui pertemuan-pertemuan, konferensi, diskusi guru dengan orang tua dan mengunjungi anaknya yang sedang belajar di sekolah. Kedua, pendekatan *home based*, yaitu orangtua membantu anaknya belajar dirumah dan guru berkunjung ke rumah. Sedangkan, peran masyarakat bukan hanya dukungan finansial, tetapi juga dengan menjaga dan menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan tertib serta menjalankan kontrol sosial di sekolah. Peran tokoh-tokoh masyarakat dengan jalan menjadi penggerak, informan dan penghubung, koordinator dan pungusul.

KESIMPULAN

Manajemen Berbasis Sekolah dapat menjadi alternatif peningkatan mutu pendidikan. Karena itu Manajemen Berbasis Sekolah sudah diterapkan di banyak negara. Apabila dicermati Manajemen Berbasis Sekolah pada intinya: Prinsip desentralisasi, yakni pelimpahan dan penyerahan wewenang kepada daerah dan sekolah untuk mengelola pendidikannya secara otonom dalam kerangka pengembangan pendidikan secara nasional. Pemberdayaan

²² Nurchaili, *Membentuk Karakter Siswa Melalui Keteladanan Guru*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 16, Edisi Khusus III, Oktober 2010, h. 243.

semua sumber daya pendidikan, termasuk partisipasi dan pemberdayaan orang tua dan masyarakat untuk mengembangkan pendidikan. Adanya komite sekolah yang mengorganisir penyediaan fasilitas dan sumbangsih pemikiran serta pengawasan dalam pengelolaan pendidikan. Manajemen Berbasis Sekolah diterapkan dengan maksud utama untuk peningkatan mutu pendidikan.

Pada dasarnya, konsep Manajemen Berbasis Sekolah yang ada di Indonesia dari ketetapan dan pelaksanaan bermuara kepada ke inisiatifan dari peran pemerintah terhadap dunia pendidikan, alangkah baiknya ide/inisiatif mengenai manajemen berbasis sekolah ini muncul berdasarkan gagasan pihak sekolah, orang tua dan masyarakat.

Model manajemen berbasis sekolah yang ideal adalah dalam konsep sistem, yakni adanya pemberdayaan dan sinergi semua aspek pendidikan dan berbagai sumber daya pendidikan pada tingkat sekolah, secara efektif dan efisien dalam satu kesatuan yang utuh untuk mencapai produktivitas pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Muh. *Manajemen Berbasis Sekolah (Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah)*. Ekspose: Volume 17, No. 2.
- C Ornstein, Allan. & U Levine, Daniel. 2008. *Foundations of Education* (Tenth Edition), Boston: Houghton Mifflin Company.
- Depdiknas, 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Konsep Dasar* Jakarta: Ditjend Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Kambey, Daniel C. 2004. *Landasan Teori Administrasi/Manajemen (Sebuah Intisari)*, Manado: Yayasan Tri Ganesha Nusantara.
- Morris, K.B. Everard, Geoffrey and Wilson, Ian. 2004 *effective school management*, London: Paul Chapman Publishing.
- Mahmud. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia
- Mulyasa, E. 2005. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Menyuksekan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, Riant. 2008. *Kebijakan Pendidikan yang Unggul*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nurchaili. *Membentuk Karakter Siswa Melalui Keteladanan Guru*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 16, Edisi Khusus III, Oktober 2010.
- Nurkholis, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Undang-Undang Republik Indonesia, No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2007. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Sudjana, Nana. Ibrahim. 2009. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Winoto, Suhadi. 2020. *Manajemen Berbasis Sekolah : Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial di Sekolah atau Madrasah*. Bantul : LKiS.
- Dermawan, Oki. 2020. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Metro Lampung*, Journal Of Islamic Education Management, Vol 4, no. 1. <https://www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/jiem/article/view/6828/3180>
- Herdiana, Dian. Nurul, Supriatna. 2020. *Implikasi Tatapan Normal Baru Terhadap Kehidupan Sosial Kemasyarakatan*, Jurnal Ilmiah Dinamika

Sosial, Volume 4 No. 2.<https://journal.undiknas.ac.id/index.php/fisip/article/view/2462/726>

Maharani, Annisa Diyah Faulin. Santoso, Madjdi, Hilal. 2021. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Purwosari Kudus*, Jurnal Prakarsa Paedagogia Vol. 4 No. 1. <https://jurnal.umk.ac.id/index.php/JKP/article/view/5833>

Pasaribu, Asbin. 2017. *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional Di Madrasah*. Jurnal EduTech Vol. 3 No. 1. https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/984/pdf_30

Pratiwi, Sri Nurabdiah. Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. Jurnal EduTech, Volume 2, No. 1. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/578>

Ridwan, Iwan. Sumirat, Iin Ratna. 2021. *Kebijakan Desentralisasi Pendidikan Di Era Otonomi Daerah*, Jurnal Pendidikan Karakter “JAWARA” (JPKJ), Volume 7, No. 1. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JAWARA/article/view/11611/7400>

Satriawan, Wahyu. Santika, Iffa Dian. Naim, Amin. 2021. *Guru Penggerak Dan Transformasi Sekolah Dalam Kerangka Inkuiri Apresiatif*, Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam, Volume 11 No. 1. <http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh/article/view/7633>

Seriyanti, Nela. Ahmad, Syarwani. Destiniar. 2021. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah*. Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan, Volume 6, No. 1. <https://jurnal.univgripalembang.ac.id/index.php/JMKSP/article/view/3922/3914>

Sumpena. Nurhamidah, Siti. Hilman, Cecep. 2022. *Kebijakan Desentralisasi Pendidikan dan Implementasinya dalam Pendidikan di Indonesia*, *Jurnal Inovasi, Evaluasi, dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, Volume 2, No. 2. <https://journal.ainarapress.org/index.php/jiepp/article/view/222/223>

Usman, Samad. 2014. Meningkatkan Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Jurnal Ilmiah DIDAKTIKA. Volume 15, No. 1. <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/didaktika/article/view/554>