

JURNAL KEPENDIDIKAN

<https://jurnalkependidikan.uinsaizu.ac.id>

Copyright © 2025 by Author/s and Licensed by Jurnal Kependidikan. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited

Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Satuan Pendidikan

Basri Asyibli^{1*}; Ratna Siti Maulida¹; Anis Zohriah¹; Machdum Bactiar¹

¹Universitas Islam Negeri Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

email korespondensi: 242625103.basriasyibli@uinbanten.ac.id

Abstract

This article discusses the importance of School-Based Management (SBM) as a strategy to improve the quality of education in Indonesia. MBS gives autonomy to schools in resource management and decision-making, which is expected to improve community participation and the quality of education. The purpose of this article is to examine the improvement of the quality of education in educational units through the implementation of School-Based Management (SBM). This study uses the literature review method to collect and analyze data from various sources related to School-Based Management (SBM). A literature review is used to explore a range of relevant theories, concepts, and results of previous research. The data was obtained by examining various database platforms, specifically Publish or Perish, Google Scholar, ResearchGate, and Scopus with a focus on research published in the last 10 years. The results of the study show that the implementation of SBM can increase stakeholder involvement, commitment, and accountability in the education process. However, challenges such as lack of funding, managerial skills of school principals, and low community participation are still obstacles in the implementation of SBM. Therefore, the right strategy is needed to overcome these obstacles and ensure the success of SBM in improving the quality of education. This research underscores the importance of training for principals and teachers, increases transparency in school management, and strengthens the relationship between schools and communities to achieve better educational goals. With the right strategy, SBM can serve as an effective tool in creating a relevant and quality educational environment.

Keywords school-based management; quality of education; school-based management strategy

Abstrak

Artikel ini membahas pentingnya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. MBS memberikan otonomi kepada sekolah dalam pengelolaan sumber daya dan pengambilan keputusan, yang diharapkan dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dan kualitas pendidikan. Tujuan dari artikel

ini untuk mengkaji terkait peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian ini menggunakan metode literatur review untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber yang berkaitan dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Literatur review digunakan untuk mengeksplorasi berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Data tersebut diperoleh dengan memeriksa berbagai platform database, khususnya Publish or Perish, Google Scholar, ResearchGate, dan Scopus dengan fokus pada penelitian yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS dapat meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan akuntabilitas pemangku kepentingan dalam proses pendidikan. Namun, tantangan seperti kurangnya pendanaan, keterampilan manajerial kepala sekolah, dan rendahnya partisipasi masyarakat masih menjadi kendala dalam pelaksanaan MBS. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk mengatasi kendala tersebut dan memastikan keberhasilan MBS dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pelatihan bagi kepala sekolah dan guru, meningkatkan transparansi dalam pengelolaan sekolah, dan memperkuat hubungan antara sekolah dan masyarakat untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik. Dengan strategi yang tepat, MBS dapat berfungsi sebagai alat yang efektif dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang relevan dan berkualitas.

Kata Kunci *manajemen berbasis sekolah; mutu pendidikan; strategi manajemen berbasis sekolah*

A. PENDAHULUAN

Pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pendewasaan kualitas hidup (Maharani et al., 2021). Proses ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman manusia terhadap makna dan hakikat kehidupan, tujuannya, dan pelaksanaan tugas-tugas kehidupan yang tepat (Triyarsih, 2019). Penekanan pendidikan harus diarahkan pada pembinaan individu yang luar biasa dengan mengutamakan pengembangan penalaran logis, kecerdasan emosional, standar etika, dan keyakinan spiritual. Puncaknya adalah tercapainya kualitas hidup yang optimal, yang dapat dilihat dari karakter individu, masyarakat, bangsa, dan negara (Suyitno, 2021).

Sekolah-sekolah tertentu, khususnya di daerah perkotaan besar dengan murid-murid yang berbakat dan inovatif, telah menunjukkan peningkatan mutu pendidikan yang signifikan. Meskipun demikian, sebagian besar lembaga lainnya masih menunjukkan standar mutu yang mengkhawatirkan. Masalah ini mendorong penyelidikan yang meluas terhadap kekurangan sistem pendidikan kita, karena banyak penyebab yang menyebabkan peningkatan mutu pendidikan yang tidak konsisten (Nuraeni & Haryati, 2024). Untuk mencapai hal ini, sekolah harus mengintegrasikan manajemen, karena manajemen merupakan komponen yang tidak terpisahkan dari proses pendidikan yang komprehensif. Sekolah menerapkan strategi manajemen melalui Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu model yang memberikan otonomi, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar kepada lembaga

pendidikan, mendorong fleksibilitas, mendorong partisipasi aktif dari pemangku kepentingan sekolah dan masyarakat, serta meningkatkan kualitas sekolah yang sejalan dengan kebijakan nasional (Kurniawati & Pardimin, 2021).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan kritik atas penyelenggaraan pendidikan yang selama ini tersentralisasi (Nurcahyono et al., 2019). Pendidikan sentralisasi kurang mendidik manajemen sekolah untuk lebih mandiri, baik dalam segi manajemen kepemimpinan, profesionalisme guru, pengembangan institusional, pengembangan kurikulum, penyediaan sumber belajar, alokasi sumber daya dan terutama membangun partisipasi masyarakat untuk lebih memiliki sekolah (Patras et al., 2019). Manajemen berbasis sekolah berangkat dari ide untuk mengatasi kelemahan institusional yang banyak di lingkungan persekolahan, sebagaimana yang ditemukan dari laporan bank dunia yang menyatakan bahwa ada tiga unsur yang diidentifikasi menjadi penghambat kemajuan pendidikan di Indonesia, yaitu: 1) manajemen yang terlalu sentralistik, 2) terpecah belah dan kakunya proses pembiayaan, dan 3) manajemen yang tidak efektif pada jenjang sekolah (Fajrin, 2018).

Sekolah juga harus memiliki kemauan untuk berubah. Perubahan atau inovasi harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Sebaliknya status quo merupakan musuh sekolah (Hasan et al., 2018). Tentu saja yang dimaksud perubahan (inovasi) adalah peningkatan, baik fisik maupun psikologis (Indrayadi et al., 2021). Artinya setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya atau ada peningkatan mutu, terutama mutu peserta didik. Sekolah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa unsur dan hasil kegiatan sekolah adalah hasil kolektif dari semua unsur sekolah (Endah Retno Suci & Aris Widodo, 2022). Oleh karena itu, semua unsur sekolah harus memahami konsep-konsep dasar manajemen berbasis sekolah (apa itu manajemen berbasis sekolah, mengapa perlu menerapkan manajemen berbasis sekolah, dan bagaimana cara menyelenggarakan manajemen berbasis sekolah (Abwandi et al., 2022). Untuk itu, bagi sekolah yang akan menerapkan manajemen berbasis sekolah langkah pertama adalah perlu mensosialisasikan konsep manajemen berbasis sekolah tersebut kepada semua unsur warga sekolah dan stakeholder yang terkait, melalui berbagai mekanisme, seperti seminar, lokakarya, diskusi, rapat kerja, dan lain-lain (Athiyah, 2019).

Artikel ini bertujuan untuk meneliti kondisi peningkatan mutu sekolah dan keberhasilan siswa yang berasal dari pelaksanaan kebijakan dan program MBS. Penelitian ini terutama mencoba untuk menentukan bagaimana penerapan MBS dapat meningkatkan mutu pendidikan. Dalam konteks ini, peneliti mengidentifikasi persepsi masyarakat sekolah mengenai dampak pendelegasian wewenang di Tingkat

sekolah dalam meningkatkan keterlibatan, komitmen, dan kepemilikan dalam proses pengambilan keputusan. Studi ini mengacu pada anggota komunitas internal sekolah, termasuk guru, kepala sekolah, dan orang tua, serta anggota komunitas eksternal, seperti pejabat pemerintah daerah dan anggota dewan sekolah.

B. METODE

Metode yang digunakan dalam menyusun artikel ini adalah *library research*, yang juga dikenal sebagai telaah pustaka. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan informasi dan data menggunakan berbagai sumber dari perpustakaan atau sumber daring yang relevan dengan masalah yang sedang dibahas. Literatur review digunakan untuk menggali berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Kegiatannya meliputi pengumpulan, analisis, dan pemrosesan data secara sistematis menggunakan metodologi dan prosedur khusus untuk mengatasi tantangan yang dihadapi (Sari & Asmendri, 2020).

Data diperoleh dengan menelaah berbagai platform basis data, khususnya Publish or Perish, Google Scholar, ResearchGate, dan Scopus dengan fokus pada penelitian yang dipublikasikan dalam 10 tahun terakhir. Meskipun demikian, temuan penelitian sebelumnya tertentu dimasukkan sebagai bahan referensi untuk memvalidasi hasil studi terbaru. Kata kunci yang digunakan meliputi manajemen berbasis sekolah, tantangan manajemen berbasis sekolah, strategi manajemen berbasis sekolah, dan peningkatan mutu pendidikan. Setiap artikel dan jurnal ilmiah diidentifikasi dan dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang telah ditentukan sebelumnya, yang meliputi: 1) artikel jurnal atau penelitian ilmiah yang berkaitan dengan manajemen berbasis sekolah; 2) artikel jurnal atau penelitian ilmiah tentang strategi untuk mengoptimalkan penerapan manajemen berbasis sekolah; 3) artikel jurnal atau penelitian ilmiah yang tersedia dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris; 4) penelitian empiris (kualitatif dan kuantitatif); 5) artikel jurnal atau penelitian ilmiah yang dapat diakses publik (artikel akses terbuka); 6) artikel jurnal atau penelitian ilmiah yang dapat diunduh (Andriyan & Yoenanto, 2022).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Konsep Manajemen Berbasis sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma manajemen dalam konteks otonomi daerah yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. MBS muncul dalam dunia pendidikan pasca diberlakukannya undang-undang otonomi daerah yang berdampak pada pelaksanaan manajemen sekolah (Aziz, 2015). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model desentralisasi dalam manajemen pendidikan, yang ditandai dengan pengalihan kewenangan dan perumusan kebijakan dari badan pemerintah pusat atau daerah kepada

pengelola sekolah, sekaligus melibatkan orang tua siswa. Tanggung jawab dan kewenangan untuk pelaksanaan atau penyelenggaraan sekolah telah didelegasikan kepada kepala sekolah, guru, orang tua, terkadang siswa, dan anggota komunitas sekolah lainnya. Lebih jauh, sekolah diberi wewenang untuk mengelola dan mengalokasikan sumber daya secara mandiri berdasarkan kebutuhan yang diprioritaskan, sehingga meningkatkan respons mereka terhadap kebutuhan local (Setiawan et al., 2020). Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan, sehingga sekolah diberi kewenangan untuk mengendalikan dan mengelola kepentingannya sendiri. Untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam konteks pendidikan nasional, model MBS pada dasarnya mendorong otonomi sekolah dan partisipasi sekolah dalam pengambilan keputusan.

a. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

Kualitas pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia (termasuk instruktur dan tenaga kependidikan lainnya), dan layanan pendidikan merupakan bidang-bidang yang dapat ditingkatkan melalui penerapan MBS. Sumber daya manusia memperoleh manfaat dari peningkatan kualitas melalui dua cara: pertama, kesehatan mereka, dan kedua, pengetahuan dan kemampuan mereka (Najah et al., 2021).

Sejalan dengan diatas menurut (Batubara & Ariani, 2018) Tujuan manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan semua aspek pendidikan, termasuk pembelajaran, kurikulum, sumber daya manusia (guru dan tenaga kependidikan lainnya), dan pelayanan pendidikan. Namun, menurut Siahaan, tujuan utama dari Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan relevansi dan pemerataan pendidikan melalui peningkatan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan sekolah (Rosmalah, 2016). Selain itu, menurut (Ritonga, 2020), MBS bertujuan untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan. Mereka berusaha memandirikan sekolah atau memberdayakan sekolah dengan memberikan kewenangan secara otonom kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

b. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

(Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, 2005) Pasal 49 Ayat (1) menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang Pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian,

kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”. Dengan demikian, Ibrahim Bafadal mengatakan dalam buku Panduan Replikasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar bahwa prinsip-prinsip MBS adalah sebagai berikut (Pail et al., 2021) :

1) Kemandirian

Sekolah harus memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan sekolahnya sendiri, seperti membuat keputusan terbaik, berdemokrasi, memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, menyelesaikan masalah, beradaptasi dengan inovasi, berkolaborasi dan bersinergi, dan memenuhi kebutuhan lainnya

2) Keterbukaan

Untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap sekolah, keterbukaan dapat dicapai dengan menyebarkan informasi kepada masyarakat tentang bagaimana sekolah mengelola sumber daya

3) Kemitraan

Sekolah dapat berkolaborasi dengan tokoh agama, masyarakat, adat, bisnis, industri, lembaga pemerintah, organisasi profesi, organisasi pemuda, dan organisasi wanita

4) Partisipatif

Partisipatif berarti semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah terlibat dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sekolah. Sumbangan tenaga, dana, dan sarana prasarana, serta bantuan teknis adalah beberapa contoh partisipasi dalam pengembangan sekolah

5) Akuntabilitas

Akuntabilitas dapat dilakukan secara tertulis dengan bukti administratif yang sah (misalnya, surat-menyurat dan alat laboratorium) atau secara lisan dengan mengundang pemangku kepentingan.

c. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS memungkinkan sekolah untuk mengoptimalkan proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme guru, dan sistem administrasi secara keseluruhan. Sekolah yang menerapkan MBS juga memiliki beberapa karakteristik seperti kemandirian, adaptif, antisipatif, dan proaktif, bertanggung jawab atas kinerja sekolah, wirausaha, komitmen, dan menjadikan prestasi sebagai standar penilaian. Mereka juga dapat mendorong masyarakat untuk berpartisipasi lebih aktif dalam proses

pendidikan, dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran (Handoyo et al., 2021). Sejalan dengan (Khoiri, 2015) berdasarkan pelaksanaan di negara maju, dikatakan bahwa karakteristik dasar MBS terdiri dari sekolah diberi otonomi yang luas, partisipasi masyarakat dan orang tua yang tinggi, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional, dan kerja tim profesional yang kuat.

1) Otonomi Sekolah

Untuk meningkatkan kualitas pendidikan, reformasi sistem pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah berkembang menjadi program yang dilaksanakan di seluruh dunia. MBS dianggap sebagai bentuk pendidikan demokratis yang dapat diterapkan di sistem sekolah mana pun di seluruh dunia. Ini berbeda dengan sistem pendidikan yang terpusat, di mana pemerintah pusat memegang kendali penuh. Pemangku kepentingan sekolah diberi wewenang dan tanggung jawab oleh pemerintah saat MBS diterapkan. Dengan demikian, MBS didefinisikan sebagai desentralisasi yang sistematis dan konsisten pada tingkat kewenangan dan tanggung jawab sekolah untuk membuat keputusan penting tentang kebijakan, kurikulum, standar, tujuan, dan akuntabilitas yang ditetapkan secara terpusat (Bandur et al., 2021).

MBS adalah model manajemen sekolah yang memberikan kepala sekolah, terutama kepala sekolah, cukup otonomi untuk membuat keputusan tentang masalah manajemen yang penting secara sistematis. Otonomi sekolah diberikan oleh pemerintah sebagai bagian dari upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Otonomi ini memungkinkan sekolah untuk lebih leluasa mengelola sumber daya sesuai dengan kebutuhan, dan juga memungkinkan sekolah untuk lebih tanggap terhadap kebutuhan lokal. Keputusan tentang kurikulum dan manajemen pembelajaran, perekrutan dan pengelolaan tenaga pengajar, dan manajemen keuangan sekolah adalah semua contohnya. Sekolah, sebagai institusi pendidikan, diberi kewenangan dan kekuatan yang luas untuk menyesuaikan kurikulum dan pembelajaran dengan kondisi dan kebutuhan siswa serta kebutuhan Masyarakat (Arar & Abu-Romi, 2016).

2) Partisipasi Masyarakat dan Orang tua

Menurut Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20/2003, Bab XV Pasal 54 menyatakan bahwa peran masyarakat dalam pendidikan mencakup

peran individu, kelompok, organisasi profesi, keluarga, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan, serta peran dalam penyelenggaraan dan pengendalian kualitas layanan pendidikan. Karena keduanya diperlukan, pendidikan atau sekolah terhubung dengan masyarakat. MBS dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan sekolah dan masyarakat untuk mengelola perubahan pendidikan yang berkaitan dengan tujuan umum, kebijakan, strategi perencanaan, program kurikulum, dan inisiatif yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan otoritas Pendidikan (Sulaeman, 2018).

Sekolah, bekerja sama dengan orang tua dan masyarakat, harus membuat keputusan, menetapkan prioritas, meningkatkan lingkungan kerja profesional bagi guru, dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pandangan masyarakat mengenai pendidikan. Lembaga pendidikan harus meminta kerja sama dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini dapat dicapai dengan memungkinkan orang tua siswa untuk mengunjungi sekolah guna membahas masalah-masalah khusus yang berkaitan dengan anak-anak mereka (*open door policy*), melakukan kunjungan ke rumah (*home visits*), memanfaatkan personel sumber daya, menyelenggarakan kunjungan sekolah ke lokasi-lokasi masyarakat yang relevan, memfasilitasi pertemuan antara orang tua dan pemangku kepentingan sekolah, meningkatkan efektivitas BP3, di antara berbagai strategi lainnya (Ritonga, 2020).

3) Kepemimpinan yang demokratis dan Profesional

Sistem pendidikan Indonesia telah menetapkan beberapa kompetensi dasar bagi kepala sekolah. Kompetensi tersebut meliputi keterampilan personal, manajemen, pengawasan, kewirausahaan, dan sosial (Wiyono, 2018). Seorang pemimpin yang efektif akan meningkatkan prestasi akademis di lembaga pendidikan. Kepemimpinan di lembaga pendidikan berfungsi untuk mengarahkan dan memengaruhi masyarakat dalam mencapai tujuan utama sekolah (Heystek & Emekako, 2020).

Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin utama sekolah, yang mengarahkan, membimbing, memengaruhi perubahan, dan menentukan keberhasilan semua inisiatif kebijakan terkini yang bertujuan untuk meningkatkan mutu lembaga. Selain itu, setiap kepala sekolah bertugas mengawasi dan mengelola kualitas pengajaran dan sumber daya

pengembangan profesional untuk program pendidikan (Yeigh et al., 2019).

Peran kepala sekolah sangat penting dalam membentuk kebijakan dan prosedur pendidikan. Khususnya dengan adanya otonomi daerah, kepala sekolah memiliki kapasitas untuk menetapkan arah kebijakan sekolah. Pelaksanaan manajemen berbasis sekolah memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang kompeten yang memiliki keterampilan manajerial dan integritas pribadi untuk menerjemahkan visi menjadi tindakan, di samping proses pengambilan keputusan yang demokratis dan transparan. Kepemimpinan sekolah yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan; jika pemimpin sekolah gagal mengelola sumber daya dengan baik, lembaga tersebut akan kesulitan untuk berkembang dan maju.

4) *Teamwork*

Keberhasilan tim yang kompak dalam melaksanakan program sekolah sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya. Semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam pelaksanaan manajemen pendidikan saling bergantung dan saling membutuhkan. Keberhasilan MBS tidak terlepas dari efek sinergis dari kolaborasi tim yang kompak dan transparan.

2. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan

MBS diakui sebagai inisiatif reformasi yang signifikan di negara-negara maju, termasuk Amerika Serikat, Inggris, Australia, Selandia Baru, dan Kanada, serta di negara-negara berkembang seperti Indonesia, Filipina, Hong Kong, dan Thailand. Penting untuk diklarifikasi bahwa MBS menunjukkan otonomi sekolah, sebagaimana yang secara teratur dipertahankan oleh para profesional terkemuka di bidang MBS (Caldwell, 2016).

Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui berbagai kebijakan. Pendidikan nasional merupakan kewajiban bersama yang melibatkan pemerintah, pemerintah daerah, masyarakat, dan dunia usaha. Oleh karena itu, penjaminan mutu pendidikan merupakan kewajiban bersama di antara berbagai pemangku kepentingan. Tahapan penjaminan mutu dimulai dengan penetapan standar mutu, diikuti dengan pemenuhan standar tersebut, pengukuran dan evaluasi melalui pengumpulan dan analisis data, serta peningkatan dan pengembangan standar yang ditujukan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Proses ini mengacu pada tolok ukur mutu pendidikan, meliputi

standar pelayanan minimal, standar nasional pendidikan, dan standar yang melampaui tolok ukur pendidikan nasional (Nurokhim, 2017).

Peningkatan mutu pendidikan memerlukan kerjasama berbagai pemangku kepentingan dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam peningkatan mutu pendidikan dapat digambarkan sebagai berikut:

a. Manajemen Kurikulum

Kurikulum merupakan hal mendasar dalam pendidikan; semua kegiatan pendidikan bergantung pada pelaksanaannya. Definisi kurikulum sebagaimana yang diutarakan dalam (“Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional,” 2003) adalah *“seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan Pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman berlangsungnya kegiatan pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan tertentu”*. Manajemen kurikulum mengacu pada administrasi yang menjadi inti pendidikan, yang memengaruhi semua kegiatan pendidikan mulai dari perencanaan dan pelaksanaan hingga evaluasi. Lembaga pendidikan memiliki hak prerogatif untuk mengembangkan kurikulum yang selaras dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Isi kurikulum disusun secara cermat menjadi program tahunan, semester, atau bulanan, yang selanjutnya dibagi lagi menjadi program mingguan. Untuk disempurnakan lebih lanjut oleh pendidik selama proses pembelajaran (Junindra et al., 2022).

b. Manajemen Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan berkaitan dengan semua aspek pelaksanaan pendidikan di sekolah, termasuk guru, administrator sekolah, petugas keamanan, dan anggota staf lainnya. Administrasi tenaga kependidikan sangat dipengaruhi oleh cara direktur sekolah mengawasi dan membimbing pelaksanaan praktik pendidikan di dalam lembaga. Administrasi pendidikan meliputi perencanaan tenaga kerja, perekrutan, pelatihan dan pengembangan, pemberhentian, dan penilaian kinerja. Hal ini bertujuan untuk menetapkan kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang cakap.

c. Manajemen Kesiswaan

Menurut (Musolin, 2020) dalam artikelnya, Manajemen kesiswaan mencakup kegiatan sistematis dan terencana yang bertujuan untuk terus membimbing semua siswa di dalam suatu institusi, memfasilitasi partisipasi mereka yang efektif dan efisien dalam proses belajar mengajar, mulai dari

penerimaan hingga kelulusan. Selanjutnya, kualitas output institusi akan dinilai berdasarkan efektivitas inisiatif manajemen kesiswaan yang diterapkan. Manajemen kesiswaan adalah layanan yang didedikasikan untuk mengatur, mengawasi, dan membantu siswa baik di dalam maupun di luar kelas, termasuk periode orientasi dan layanan individual seperti pengumpulan data tentang minat dan bakat siswa, dan memfasilitasi proses perkembangan mereka hingga kematangan penuh tercapai. Melalui manajemen kesiswaan, mereka selanjutnya akan dapat mengimplementasikan hasil pembekalan selama pendidikan mereka, menumbuhkan keterampilan yang dapat diterapkan langsung dalam masyarakat.

Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah, manajemen siswa memegang peranan penting, karena siswa merupakan titik fokus layanan pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, staf kependidikan, termasuk kepala sekolah dan guru, berpartisipasi dalam kegiatan manajemen siswa di dalam lembaga mereka sendiri. Partisipasi mereka berfluktuasi berdasarkan tanggung jawab dan tingkat keahlian yang mereka miliki (Junindra et al., 2022).

d. Manajemen Pendanaan/Keuangan

Manajemen keuangan merupakan sumber daya penting yang secara langsung meningkatkan efektivitas dan efisiensi administrasi pendidikan. Manajemen keuangan mencakup operasi yang terkait dengan pembelian, pembiayaan, dan administrasi sumber daya, yang ditujukan untuk mencapai banyak tujuan utama. Sumber daya keuangan sekolah sering kali berasal dari pemerintah, orang tua atau siswa, dan masyarakat. Mengingat bahwa keuangan berdampak signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan lembaga pendidikan, maka keuangan harus dikelola secara efektif (Langeningtias et al., 2021).

Prinsip pengelolaan keuangan sekolah sebagaimana tercantum dalam Pasal 48 (“Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional,” 2003) mengamanatkan bahwa pengelolaan dana pendidikan harus menganut asas pemerataan, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas.

- 1) Transparansi memerlukan fakta yang komprehensif dalam pengelolaan keuangan untuk mencegah kecurigaan dan kesalahpahaman.

- 2) Akuntabilitas adalah keadaan seseorang yang dievaluasi oleh orang lain berdasarkan kualitas kinerjanya dalam memenuhi tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas dalam manajemen keuangan menandakan bahwa alokasi biaya pendidikan dilaksanakan sesuai dengan strategi yang ditetapkan (Rahmah, 2016).
- 3) Efektivitas keuangan sekolah dapat memenuhi tujuan yang diharapkan, yaitu untuk orang tua dan masyarakat.
- 4) Efisiensi, biaya minimal, dan pendapatan maksimal.

e. Manajemen Sarana dan Prasarana

Pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan adalah semua sumber daya dan sarana yang ada di lingkungan sekolah untuk menjamin terselenggaranya proses pendidikan secara efektif. Pendapat ini didukung oleh (Rohiyatun, 2019), yang menyatakan bahwa sarana dan prasarana sangat diperlukan dalam lembaga pendidikan untuk memperlancar proses pembelajaran. Selain sebagai penunjang, sarana dan prasarana juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap terlaksananya program pendidikan. Lebih lanjut, (Sinta, 2019), menyatakan bahwa sarana dan prasarana merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Untuk memperlancar proses pembelajaran, diperlukan perangkat dan media yang mendukung. Proses pendidikan tidak dapat berjalan dengan baik karena kondisi ruang kelas yang sudah rusak sehingga tidak layak untuk digunakan. Oleh karena itu, sarana dan prasarana harus dikelola secara profesional dan proporsional.

f. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Manajemen Hubungan sekolah dengan masyarakat melibatkan manajemen yang berkaitan dengan keterlibatan masyarakat, yang mencakup bantuan moral dan finansial. Keberhasilan dan efisiensi implementasi MBS bergantung pada sumber daya manusia, fasilitas, dan infrastruktur yang sesuai, serta pengaruh strategi MBS itu sendiri. Dedikasi kepala sekolah untuk membimbing sekolah dan berdampak signifikan pada program MBS. Penerapan MBS yang berhasil mengharuskan sekolah untuk mematuhi prinsip-prinsip manajemen termasuk keterlibatan, transparansi, tanggung jawab, dan akuntabilitas (Dasor, 2018). Kepala sekolah sebagai pimpinan harus memastikan adanya pemahaman dari seluruh pemangku kepentingan sekolah untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan tanggung jawab secara efektif dan mendukung pelaksanaan MBS. Sekolah harus melibatkan pemangku kepentingan eksternal untuk memfasilitasi kolaborasi dalam

mencapai tujuannya, karena hal ini merupakan bagian integral dari pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Keberhasilan MBS tidak dapat dicapai hanya dengan upaya satu orang saja; melainkan bergantung pada kolaborasi dari berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan secara maksimal (As-Tsauri et al., 2021).

3. Kendala-kendala penerapan MBS Indikator Keberhasilan Pada Satuan Pendidikan

Pelaksanaan MBS sering kali menemui kendala, dan banyak isu yang biasanya muncul selama proses berlangsung. Kesulitan utama adalah kelangkaan dana dan sumber daya untuk mempertahankan proyek yang diusulkan. Keterbatasan anggaran menghambat inisiatif untuk memodernisasi fasilitas pendidikan dan menerapkan teknologi inovatif yang memfasilitasi pembelajaran yang lebih baik (Rini et al., 2020). Di samping masalah pendanaan, persiapan yang tidak memadai bagi kepala sekolah dan guru merupakan hambatan yang signifikan terhadap pelaksanaan MBS. Meskipun kebijakan MBS memberikan kepala sekolah lebih banyak otonomi, banyak kepala sekolah masih kurang memiliki keahlian yang memadai dalam manajemen sekolah sesuai dengan prinsip-prinsip MBS. Kemampuan yang tidak memadai dalam manajemen sumber daya, perencanaan strategis, dan pengembangan kurikulum menghambat kemampuan kepala sekolah untuk menerapkan MBS dengan sukses. Hal ini berdampak pada kurangnya kualitas manajemen yang dapat memfasilitasi pengembangan sekolah dan meningkatkan kualitas Pendidikan (Salmi et al., 2024).

Di sisi lain, (Isa et al., 2020) dalam penelitiannya mengidentifikasi kendala utama dalam manajemen berbasis sekolah, khususnya terkait kepemimpinan dan kompetensi kepala sekolah. Meskipun manajemen berbasis sekolah merupakan tanggung jawab kolektif, kepala sekolah, sebagai pemimpin sekolah, memainkan peran penting dalam memastikan penerapan kebijakan pendidikan yang efektif di dalam lembaga. Akibatnya, kepala sekolah harus memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk secara efektif melaksanakan tanggung jawab otonom yang diberikan kepada mereka dalam mengelola dan mengawasi tata kelola berbasis sekolah, serta mengatasi kemajuan pendidikan dan tantangan transformasional di tingkat lokal.

Konsisten dengan penalaran tersebut di atas, (Bandur, 2012) menegaskan bahwa sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah di setiap sekolah mengemban tugas dan tanggung jawab unik yang menimbulkan beragam tuntutan untuk administrasi berbasis sekolah yang efektif. Dalam konteks ini,

kepala sekolah harus berusaha untuk meningkatkan kemampuan mereka sendiri, melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan pendidikan, dan memungkinkan guru untuk berpartisipasi dalam perencanaan pendidikan. Namun demikian, kepala sekolah di lembaga pendidikan Indonesia belum cukup melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan pendidikan lainnya dalam berpartisipasi aktif dalam transformasi pendidikan sekolah lokal. Sebuah studi oleh (Parker & Raihani, 2011) mengungkapkan bahwa keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam tata kelola sekolah sangat minim. Studi lain (Bandur, 2018) menunjukkan bahwa manajemen berbasis sekolah tidak diterapkan secara memadai karena kurangnya kesadaran yang tepat di antara para pemangku kepentingan pendidikan. Akibatnya, prestasi akademik siswa di bawah standar. Akibatnya, transisi dari sistem pendidikan terpusat ke sistem pendidikan terdesentralisasi mengharuskan peningkatan kompetensi kepala sekolah.

Indikator utama keberhasilan penerapan MBS di sekolah adalah tingkat partisipasi masyarakat, khususnya orang tua siswa, yang masih kurang. Partisipasi masyarakat sebagian besar terbatas pada sumbangan finansial, sementara bentuk dukungan lain, seperti masukan intelektual, bimbingan etika, dan penyediaan barang atau jasa, belum mendapat perhatian yang cukup. Akuntabilitas sekolah terhadap masyarakat belum memadai; lembaga tidak merasa berkewajiban untuk melaporkan hasil pendidikan kepada masyarakat, khususnya kepada orang tua siswa, yang merupakan pemangku kepentingan utama dalam Pendidikan (Risno, 2015).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, tantangan yang dihadapi oleh masing-masing sekolah dalam mengadopsi kebijakan manajemen berbasis sekolah tentu berbeda-beda berdasarkan faktor kontekstual seperti kondisi, kemampuan, kebijakan daerah, budaya, dan keadaan lingkungan di sekitar lembaga. Sehingga strategi yang diusulkan untuk mengatasi masalah dan rintangan ini berbeda-beda, disesuaikan dengan kondisi, kemampuan, dan kebutuhan khusus masing-masing lembaga pendidikan.

4. Strategi Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Peningkatan Mutu Pendidikan

Setiap lembaga pendidikan tentu memiliki tujuan yang pasti. Premis utamanya adalah perwujudan peningkatan mutu. Mutu menunjukkan tingkat keunggulan suatu produk atau jasa. Suatu produk atau jasa yang mampu bersaing dengan produk atau jasa lain memiliki tingkat keunggulan yang komparatif. Produk atau jasa yang unggul dicirikan oleh mutunya. Mutu merupakan keunggulan kompetitif yang signifikan; dengan demikian, munculnya pesaing menjadi katalisator peningkatan mutu produk dan jasa. Oleh

karena itu, pencapaian pendidikan yang sesuai dengan standar mutu sangat penting sebagai komponen penyediaan produk dan jasa (Seriyantri et al., 2020).

Selain itu, untuk mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan MBS, peningkatan pelatihan bagi para pemimpin sekolah dan pendidik menjadi hal yang mutlak diperlukan. Pelatihan yang difokuskan pada manajemen sekolah, administrasi kurikulum berbasis kompetensi, dan pembinaan sumber daya manusia yang cakap akan meningkatkan kualitas pelaksanaan MBS secara signifikan. Selain itu, pelatihan dapat menerapkan langkah-langkah pengelolaan keuangan yang efektif, sehingga sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan meskipun dengan anggaran yang terbatas (Salmi et al., 2024). Sebagaimana dikemukakan oleh (Khurniawan et al., 2021), strategi pelaksanaan MBS untuk meningkatkan kualitas pendidikan melibatkan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) di sekolah dengan menumbuhkan kepemimpinan yang tangguh melalui pelatihan kepemimpinan bagi kepala sekolah dan guru. Selanjutnya dilanjutkan dengan peningkatan kualitas. Kuncinya adalah melakukan penilaian berkelanjutan dan meningkatkan kemampuan beradaptasi dalam pengelolaan anggaran dengan menambah aspek keuangan. Tahap selanjutnya adalah meningkatkan kualitas dimensi materi pembelajaran (Materi), dengan penekanan khusus pada iklim dan kurikulum sekolah.

Uraian tentang peningkatan mutu pendidikan di atas secara jelas menggambarkan fungsi otonomi utama sekolah dan kontribusi orang tua dan masyarakat dalam memajukan pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan suatu strategi untuk memastikan bahwa penerapan MBS secara efektif meningkatkan mutu pendidikan, salah satu aspeknya adalah membangun prasyarat yang kondusif bagi penerapan MBS, yakni (Asfar & Asfar, 2019):

- a. Meningkatkan kemampuan dan dedikasi semua pemangku kepentingan sekolah, meliputi masyarakat dan orang tua siswa. Inisiatif untuk meningkatkan peran pemimpin sekolah harus berupa kebijakan yang mendukung pelaksanaan kebijakan MBS. *“An essential point is that schools and teachers will need capacity building if school-based management is to work”*.
- b. Membangun budaya sekolah yang demokratis, transparan, dan bertanggung jawab. Melibatkan adaptasi sekolah untuk menghasilkan laporan pertanggungjawaban kepada masyarakat. Penerapan pemasangan RAPBS di papan pengumuman sekolah oleh Pengelola Pendidikan merupakan tahap awal yang sangat baik. Selain itu, menghasilkan laporan insidental dalam bentuk buklet, leaflet, atau

poster mengenai rencana kegiatan sekolah. Kolaborasi akan bermanfaat jika kepala sekolah dan ketua Komite Sekolah dapat tampil bersama di media.

- c. Pemerintah pusat memegang peranan utama dalam monitoring dan evaluating. Pemerintah pusat dan daerah harus bekerja sama dalam memantau dan mengevaluasi pelaksanaan MBS di sekolah, termasuk pemanfaatan dana hibah yang dialokasikan untuk lembaga-lembaga tersebut.
- d. Merumuskan model program pemberdayaan sekolah. Pelatihan MBS lebih dari sekadar penyebaran informasi ke sekolah. Konsep pemberdayaan sekolah yang berupa pendampingan atau fasilitasi dianggap menghasilkan hasil yang lebih konkret daripada metode pelatihan MBS tradisional. (Sangadji & Marlina, 2020).

Kemanjuran manajemen berbasis sekolah tidak hanya bergantung pada kepala sekolah tetapi juga pada guru, karena partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan sangat penting untuk keberhasilan penerapan sistem manajemen tersebut (Lasno et al., 2019). Akibatnya, penting untuk menyadari bahwa kepala sekolah, sebagai pemimpin, harus memberdayakan dan meningkatkan kecakapan guru dan profesional pendidikan lainnya. Membina kemampuan kepemimpinan dalam diri pendidik untuk meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi akan menumbuhkan disposisi suportif yang penting untuk pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (Ya et al., 2020). Sangat disarankan untuk meningkatkan motivasi dan arahan di antara para pendidik dalam domain seperti pedagogi, pengembangan profesional, akuntabilitas, dan integritas. Otonomi guru dalam pengambilan keputusan tidak akan efektif jika pendidik tidak mengadopsi pendekatan yang lebih proaktif terhadap tanggung jawab mereka. Kapasitas untuk beradaptasi dengan perubahan merupakan karakteristik penting dari profesionalisme di antara para pendidik (Kaabi & Ali, 2015).

Meskipun demikian, teknik yang seragam untuk membangun administrasi berbasis sekolah tidak dapat diadopsi secara universal, karena lingkungan internal dan eksternal setiap sekolah berbeda. Setiap sekolah masih dapat berupaya menyesuaikan solusi yang diusulkan agar selaras dengan sumber daya yang ada, sehingga mengoptimalkan hasil implementasi manajemen berbasis sekolah.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan telaah sistematis terhadap sejumlah artikel dan jurnal ilmiah yang digunakan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen berbasis

sekolah merupakan sebuah strategi atau upaya untuk mereformasi sistem pendidikan guna mewujudkan pelaksanaan pendidikan yang efektif melalui penyelenggaraan pendidikan yang mandiri dengan memberi kesempatan dan kewenangan yang lebih besar kepada pihak sekolah atau pemangku kepentingan dalam hal ini baik kepala sekolah, guru, murid, orang tua, serta masyarakat untuk mengelola dan mengambil keputusan penting terkait proses penyelenggaraan pendidikan. MBS diharapkan dapat meningkatkan partisipasi dan komitmen dalam proses pendidikan, sehingga menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik.

Namun, implementasi MBS tidak tanpa tantangan. Beberapa kendala yang dihadapi termasuk kurangnya dana, keterampilan manajerial yang memadai di kalangan kepala sekolah, dan rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Keterbatasan ini dapat menghambat efektivitas MBS dalam mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah-masalah ini melalui pelatihan, peningkatan kapasitas, dan kolaborasi yang lebih baik antara semua pemangku kepentingan.

Untuk memastikan keberhasilan MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan, diperlukan strategi yang komprehensif dan berkelanjutan. Ini termasuk pengembangan program pelatihan bagi kepala sekolah dan guru, peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah, serta penguatan hubungan antara sekolah dan masyarakat. Dengan langkah-langkah ini, MBS dapat berfungsi sebagai alat yang efektif untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih baik dan relevan, serta mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abwandi, D., Anjani, D. P., Apriliyani, D., Firdaus, M. Y., & Mustikawati, R. (2022). Pengembangan Manajemen Pembelajaran Tatap Muka Terbatas di SD Negeri Ketapang. *ANWARUL*, 2(1), 66–76. <https://doi.org/10.58578/anwarul.v2i1.217>
- Andriyan, A., & Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah: literatur review. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 14–27. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.45011>
- Arar, K., & Abu-Romi, A. (2016). School-based management: Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 191–208. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0118>

- As-Tsauri, M. S., Rochman, C., & Maslani, M. (2021). Tantangan Guru Sekolah Dasar Dalam Memahami Capaian Komponen Manajemen Sekolah. *Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 55. <https://doi.org/10.31958/jaf.v9i1.3235>
- Asfar, A. M. I. T., & Asfar, A. M. I. A. (2019). Integrasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): Kepemimpinan Kepala Sekolah. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32882.15043/1>
- Athiyah, C. U. (2019). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Alternatif Desentralisasi Pendidikan di MAN 4 Jakarta. *Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan Dan Keagamaan*, 7(1), 130–145. <https://doi.org/10.36052/andragogi.v7i1.82>
- Aziz, A. Z. (2015). Manajemen Berbasis Sekolah: Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah. *El-Tarbawi*, 8(1), 69–92. <https://doi.org/10.20885/tarbawi.vol8.iss1.art5>
- Bandur, A. (2012). School-based management developments: challenges and impacts. *Journal of Educational Administration*, 50(6), 845–873. <https://doi.org/10.1108/09578231211264711>
- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082–1098. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0191>
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2021). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1), 85–107. <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x>
- Batubara, H. H., & Ariani, D. N. (2018). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SDN Sungai Miai 5 Dan SDN Surgi Mufti 4 di Banjarmasin. *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 3(2). <https://doi.org/10.31602/alsh.v3i2.1196>
- Caldwell, B. J. (2016). Impact of school autonomy on student achievement: cases from Australia. *International Journal of Educational Management*, 30(7), 1171–1187. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2015-0144>
- Dasor, Y. W. (2018). Implementasi Good Governance dalam Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio*, 10(2).
- Endah Retno Suci, & Aris Widodo. (2022). Implementasi Model Manajemen Berbasis Sekolah pada MTs Swasta Al-Mushlihina Kota Binjai. *Idarah*

- (*Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*), 5(2), 189–202.
<https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.176>
- Fajrin, R. (2018). Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Al-Intizam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 1–37.
- Handoyo, K., Mudhofir, M., & Maslamah, M. (2021). Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 321. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i1.1855>
- Hasan, K., Lukman, L., & Hakim, A. (2018). Penguatan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Kecamatan Tanete Rilau Kabupaten Barru. *PROSIDING SEMINAR NASIONAL LEMBAGA PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR*, 5.
- Heystek, J., & Emekako, R. (2020). Leadership and motivation for improved academic performance in schools in low socio-economic contexts. *International Journal of Educational Management*, 34(9), 1403–1415. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2019-0378>
- Indrayadi, A. P., Devi, D. R., Juliana, R., Subagiyo, R. A. M., Handayani, S. T., & Arfinanti, N. (2021). Manajemen Berbasis Sekolah Pada Komponen Tenaga Kependidikan Dan Kesiswaan. *JAMP : Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 4(3), 195–203. <https://doi.org/10.17977/um027v4i32021p195>
- Isa, A. M., Mydin, A.-A., & Abdullah, A. G. K. (2020). School-Based Management (SBM) Practices in Malaysia: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i9/7870>
- Junindra, A., Nasti, B., Rusdinal, R., & Gistituati, N. G. (2022). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *Jurnal Cerdas Proklamator*, 10(1), 88–94. <https://doi.org/10.37301/cerdas.v10i1.124>
- Kaabi, A. A. Al, & Ali, S. (2015). An evaluation of the school-based management practices in the new school model: a study on al AIN schools. In *United Arab Emirates University*. https://scholarworks.uaeu.ac.ae/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1037&context=all_theses
- Khoiri, N. (2015). Model kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di Madrasah Aliyah NU Banat. *Eprints.Walisongo.Ac.Id*, 1–22. <http://eprints.walisongo.ac.id/9457/>

- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2021). The Collaborative Strategy of Total Quality Management and School Governance to Improving Effectiveness of Vocational School-Based Enterprise. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 10. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0026>
- Kurniawati, N. B., & Pardimin, P. (2021). Manajemen Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat Dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar. *Media Manajemen Pendidikan*, 3(3), 470. <https://doi.org/10.30738/mmp.v3i3.9120>
- Langeningtias, U., Musyaffa' Putra, A., & Nurwachidah, U. (2021). Manajemen Pendidikan Berbasis Madrasah. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(07), 1269–1282. <https://doi.org/10.59141/japendi.v2i07.236>
- Lasno, L., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2019). School Principal's Role in the Implementation of School-Based Management for Adiwiyata Program. *European Journal of Education Studies*, 5(11). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.2583734>
- Maharani, A. diyah F., Santoso, S., & Madjdi, A. H. (2021). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Purwosari Kudus. *Jurnal Prakarsa Paedagogia*, 4(1). <https://doi.org/10.24176/jpp.v4i1.5833>
- Musolin, M. (2020). Manajemen Kesiswaan Pada Madrasah Tsanawiyah Al Iman Bulus Gebang Purworejo Tahun Ajaran 2019/2020. *Madinah: Jurnal Studi Islam*, 7(1), 129–143. <https://doi.org/10.58518/madinah.v7i1.1317>
- Najah, T. S., Zamroni, & Suranto. (2021). Headmaster's Leadership Style in the Implementation of School-Based Management at Madrasa. *RIGEO Review of International Geographical Education*, 11(5), 427–4435. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.05.321>
- Nuraeni, D., & Haryati, T. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri Semowo Kabupaten Semarang. *Jurnal Kajian Ilmiah Interdisiplinier*, 8(7).
- Nurchayono, N. A., Sutisnawati, A., & Nurasiah, I. (2019). Lokakarya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Dan Implementasi Pada Kurikulum 2013 di Sekolah Dasar (SD) di Sukabumi, Indonesia. *Empowerment : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(01). <https://doi.org/10.25134/empowerment.v2i01.1743>
- Nurokhim, N. (2017). Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah. *Jurnal Kependidikan*, 5(2), 247–260. <https://doi.org/10.24090/jk.v5i2.1925>

- Pail, M. M. R., Tampubolon, M., & Sihotang, H. (2021). Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Santo Antonius I Bidaracina Jakarta Timur. *Jurnal IKRA-ITH HUMANIORA: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 5(1).
- Parker, L., & Raihani, R. (2011). Democratizing Indonesia through Education? Community Participation in Islamic Schooling. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 712–732. <https://doi.org/10.1177/1741143211416389>
- Patras, Y. E., Iqbal, A., Papat, P., & Rahman, Y. (2019). Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Dan Tantangannya. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN*, 7(2), 800–807. <https://doi.org/10.33751/jmp.v7i2.1329>
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Lembaran Negara RI (2005).
- Rahmah, N. (2016). Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan Sekolah. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 1(1), 73–77. <https://doi.org/10.24256/kelola.v1i1.430>
- Rini, R., Sukamto, I., Ridwan, R., & Hariri, H. (2020). School-Based Management in Indonesia: Decision-Making, Problems, and Problem-Solving Strategy. *Proceedings of the International Conference on Progressive Education (ICOPE 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200323.125>
- Risno, D. N. (2015). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Aspek Peran Serta Masyarakat di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 3(2). <https://doi.org/10.24036/bmp.v3i2.5234>
- Ritonga, Z. S. (2020). Analisis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Kecamatan Pantai Labu. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 4(1).
- Rohiyatun, B. (2019). Standar Sarana Dan Prasarana Pendidikan. *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan*, 4(1). <https://doi.org/10.33394/vis.v4i1.1974>
- Rosmalah. (2016). Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Publikasi Pendidikan : Jurnal Pemikiran, Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Bidang Pendidikan*, 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/publikan.v6i1.1797>

- Salmi, F., Ernawati, E., & Mardizal, J. (2024). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Journal on Education*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/joe.v7i1.7532>
- Sangadji, H., & Marlina, Y. (2020). Perilaku Organisasi Manajemen Berbasis Sekolah. *JURNAL PENDAS (Pendidikan Sekolah Dasar)*, 2(2). <https://jurnal.isdikkieraha.ac.id/index.php/pendas/article/view/105>
- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Natural Science*, 6(1), 41–53. <https://doi.org/10.15548/nsc.v6i1.1555>
- Seriyanti, N., Ahmad, S., & Destiniar, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3922>
- Setiawan, J. A., Suparno, S., Sahabuddin, C., Tasrif, T., & Ramadhan, S. (2020). The Role of Parents on the Character Education of Kindergarten Children Aged 5-6 Years in Bima. *Universal Journal of Educational Research*, 8(3), 779–784. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080307>
- Sinta, I. M. (2019). Manajemen Sarana Dan Prasarana. *Jurnal Isema : Islamic Educational Management*, 4(1), 77–92. <https://doi.org/10.15575/isema.v4i1.5645>
- Sulaeman, M. (2018). Urgensi Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam. *Realita : Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam*, 16(1). <https://doi.org/10.30762/realita.v16i1.674>
- Suyitno, S. (2021). Pengaruh Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dan Peran Komite Terhadap Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Basicedu*, 5(3), 1564–1576. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v5i3.970>
- Triyarsih, M. G. (2019). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pembentukan Karakter Siswa Sekolah Dasar. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(1), 25. <https://doi.org/10.30738/mmp.v2i1.4028>
- Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. (2003). *Lembaran Negara RI*.
- Wiyono, B. B. (2018). The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers' work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement. *International Journal of Leadership*

in *Education*, 21(6), 705–725.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1318960>

- Ya, K. Z., Giatman, M., Rizal, F., & Wulansari, R. E. (2020). Revisiting the School-Based Management Recent Studies. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20(2), 119–127. <https://doi.org/10.24036/pedagogi.v20i2.897>
- Yeigh, T., Lynch, D., Turner, D., Provost, S. C., Smith, R., & Willis, R. L. (2019). School leadership and school improvement: an examination of school readiness factors. *School Leadership & Management*, 39(5), 434–456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1505718>

This page has been intentionally left blank.