

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Agustinus Bandur (2018:1) menyebutkan “*School-Based Management (SBM) has become a reform package for keeping the balance of authority between government officials and school stakeholders in decision-making*”.

Manajemen berbasis sekolah sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi dan fleksibilitas kepada sekolah sekaligus mendorong partisipasi warga sekolah secara langsung untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan undang-undang yang berlaku.

Fleksibilitas yang dimaksud antara lain berupa keluwesan untuk mengelola, memanfaatkan, serta memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin. Dengan demikian, diharapkan pihak sekolah dapat bergerak lebih dinamis, responsif, dan inovatif dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi.

Kerri (2003:351) menyebutkan “*since the 1960’s, School-Based Management (SBM) has been a popular reform adopted by states and school districts across the country as a vehicle for improving schools*”. Artinya sejak 1960-an, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah menjadi reformasi populer yang diadopsi oleh negara bagian dan distrik sekolah di seluruh negeri sebagai sarana untuk meningkatkan sekolah.

Sudarwan (2010:39-41) menyatakan Manajemen Berbasis Sekolah lahir di Amerika Serikat ditandai dengan terbentuknya Asosiasi Pendidikan Nasional (*National Education Association* atau NEA) pada tahun 1857. Kemudian guru-guru di New York membentuk asosiasi kepentingan bersama pada tahun 1887 dan asosiasi yang sama juga didirikan di Chicago dipimpin oleh Margarette Harly.

Ulfatin (2020:1) menyebutkan “*SBM is developed as the acknowledgment of the problem and as a response of a more promising arrangement to improve the quality of education*”. Artinya manajemen berbasis sekolah dikembangkan sebagai pengakuan atas masalah dan sebagai respon dari tatanan yang lebih menjanjikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Sedangkan di Indonesia manajemen berbasis sekolah baru dilaksanakan sejak tahun 1999 atau 2000 yaitu dengan adanya peluncuran dana bantuan yang disebut Bantuan Operasional Manajemen Mutu (BOMM). Dana tersebut disetor ke rekening sekolah secara langsung. Barulah pada tahun 2003 dana BOMM tersebut berubah menjadi Dana Rintisan untuk Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dan program ini dinilai sesuai dengan penerapan otonomi daerah di Indonesia.

### **1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu konsep menempatkan kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan pada tempat yang paling dekat dengan proses pembelajaran. (Veithzal & Sylviana, 2010:148).

Aswanita Usman (2016:3) menyatakan pada hakikatnya manajemen berbasis sekolah merupakan desentralisasi kewenangan yang memandang sekolah secara individual. Sebagai bentuk alternative sekolah dalam program desentralisasi program pendidikan membuat sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya, mengalokasikan sesuai skala prioritas kebutuhan dan membuat sekolah menjadi lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat.

Aswanita Usman (2016:6) mengasumsikan manajemen berbasis sekolah mampu menjadi jembatan bagi sekolah dalam mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dengan mendorong partisipasi publik secara luas, menerapkan konsep demokrasi dalam pengambilan keputusan, transparan dan akuntabilitas.

Jalaluddin (2015:192) menyatakan manajemen berbasis sekolah merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif. Adapun Murkan Sutarto (2012:345) menerangkan bahwa MBS merupakan strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan dari pusat dan daerah ke tingkat sekolah.

Hal ini disebabkan dalam konsep manajemen berbasis sekolah pengambilan keputusan diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yaitu sekolah. Meskipun standar pelayanan minimalnya telah ditetapkan oleh pemerintah akan tetapi sekolah lebih leluasa dalam

mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dalam mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan di sekolah.

Yes Matheos (2021:2) manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk pelimpahan tanggung jawab dan wewenang terkait pengelolaan sekolah dari pemerintah pusat ke sekolah untuk meningkatkan mutu dan akuntabilitas secara mandiri. Tanggung jawab dan wewenang tersebut mencakup aspek pengelolaan sumber daya manusia, anggaran sarana dan prasarana, termasuk monitoring dan evaluasi.

Agustinus Bandur (2019:85) menyebutkan “*SBM is considered as a democratic form of educational system in any school system around the world. With the implementation of SBM, authority and responsibility are vested from governments to school stakeholders*”. Yang artinya MBS dianggap sebagai bentuk demokrasi dari sistem pendidikan di setiap sistem sekolah diseluruh dunia. Dengan penerapan MBS, wewenang dan tanggungjawab berada ditangan pemerintah untuk pemangku kepentingan sekolah.

Dengan demikian manajemen berbasis sekolah merupakan sistem manajemen pendidikan di mana sekolah mengambil keputusan penting tentang proses penyelenggaraan pendidikan secara mandiri dengan memberikan kesempatan pengendalian lebih besar kepada kepala sekolah, guru, murid, dan orang tua atas pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah.

## 2. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Tujuan utama MBS menurut Veithzal & Sylviana (2010) adalah untuk:

Penyeimbangan struktur kewenangan antara sekolah, pemerintah daerah pelaksanaan proses dan pusat sehingga manajemen menjadi lebih efisien dimana kewenangan pembelajaran diserahkan kepada unit yang paling dekat dengan pelaksanaan proses pembelajaran itu sendiri yakni sekolah (h.148).

Implementasi manajemen berbasis sekolah bertujuan antara lain untuk meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, meningkatkan tanggung jawab kepala satuan pendidikan, serta meningkatkan kompetisi sehat antar satuan pendidikan, serta meningkatkan efisiensi, relevansi, dan pemerataan pendidikan di daerah.

Selain itu penerapan MBS menurut Veithzal & Sylviana (2010) juga bertujuan untuk:

Memberdayakan sekolah melalui wewenang kepada sekolah untuk mengambil keputusan secara partisipatif sehingga dapat:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia;
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat melalui pengambilan keputusan bersama;
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolah; dan meningkatkan kompetensi yang sehat antarsekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai (h.148).

Menurut Asbin Pasaribu (2017:28) tujuan manajemen berbasis sekolah adalah mewujudkan kemerdekaan pemerintah daerah dalam mengelola pendidikan, terdapat tiga tujuan dilaksanakannya MBS yakni

peningkatan efisiensi, peningkatan mutu, dan peningkatan pemerataan pendidikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Wahyudi (2010) yang menyatakan tujuan manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan.

Menurut Sri Minarti (2012:69) tujuan umum manajemen berbasis sekolah yaitu untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat.

Adapun Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar (2013:10) membagi tujuan MBS menjadi dua sebagai berikut:

a. Tujuan Umum

Secara umum manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan kemandirian sekolah melalui pemberian kewenangan yang lebih besar dalam mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong keikutsertaan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu sekolah.

b. Tujuan Khusus

Secara khusus manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk membina dan mengembangkan komponen manajemen kurikulum dan pembelajaran, membina dan mengembangkan komponen manajemen peserta didik, membina dan mengembangkan komponen manajemen

pendidik dan tenaga kependidikan, membina dan mengembangkan komponen manajemen sarana dan prasarana.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dipahami bahwa tujuan manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan dengan memandirikan sekolah mengelola lembaga bersama pihak-pihak terkait untuk mengembangkan visi misi sesuai dengan keadaan setempat.

### 3. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Anton De Grauwe (2005:269) menyatakan “*school-based management is being increasingly advocated as a shortcut to more efficient management and quality improvement in education*”. Artinya manajemen berbasis sekolah semakin dianjurkan sebagai jalan pintas menuju manajemen yang lebih efisien dan meningkatkan kualitas dalam pendidikan.

Veithzal & Sylviana (2010) menyatakan manajemen berbasis sekolah merupakan:

Strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan memberikan kewenangan pengambilan keputusan pada pemerintah ke tingkat sekolah yang efektif secara spesifik memberikan lebih banyak manfaat sebagai berikut:

- a. Menciptakan sumber kepemimpinan baru
- b. Lebih demokratis dan terbuka
- c. Menciptakan keseimbangan yang pas antara anggaran yang tersedia dan prioritas program pembelajaran
- d. Meningkatkan komunikasi dan motivasi guru
- e. Meningkatkan prestasi belajar siswa (h.140-141)

Dengan adanya pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak di sekolah manajemen berbasis sekolah dianggap dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi para peserta didik. Terkait penerapan

manajemen berbasis sekolah juga dapat memberikan manfaat, Veithzal & Sylviana (2010) menyatakan:

- a. Memungkinkan orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan untuk meningkatkan mutu pembelajaran;
- b. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting;
- c. Mendorong munculnya kreativitas dalam merancang program pembelajaran;
- d. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan sekolah;
- e. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistik;
- f. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan baru di semua level (h.141).

Menurut Wahyudi (2010) penerapan manajemen berbasis sekolah memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah karena dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin akan sekolah hadapi
- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaga khususnya input dan output yang dikembangkan dan didayagunakan sesuai tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik
- c. Pengambilan keputusan partisipatif dapat memenuhi kebutuhan sekolah
- d. Penggunaan sumber daya pendidikan menjadi lebih efisien dan efektif apabila masyarakat berperan serta mengawasi
- e. Menciptakan transparansi dan demokrasi dengan melibatkan warga sekolah pada saat pengambilan keputusan
- f. Sekolah bertanggungjawab terhadap mutu pendidikan lembaganya kepada pemerintah, orang tua, peserta didik dan masyarakat
- g. Sekolah dapat bersaing dengan sehat dalam meningkatkan mutu
- h. Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang dinamis dengan menggunakan pendekatan kolaboratif (h.6).

#### 4. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Veithzal dan Sylviana (2010:149) penerapan manajemen berbasis sekolah terdapat empat prinsip yang harus dipahami yaitu kekuasaan, pengetahuan, sistem informasi, dan sistem penghargaan.

##### a. Kekuasaan

Kepala sekolah memiliki kekuasaan yang lebih besar untuk mengambil keputusan berkaitan dengan kebijakan pengelolaan sekolah. Kekuasaan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan perlu dilaksanakan dengan demokratis dengan melibatkan semua pihak, khususnya guru dan orang tua murid, membentuk tim-tim kecil di level sekolah yang diberi kewenangan untuk mengambil keputusan yang relevan dengan tugasnya, dan menjalin kerja sama dengan organisasi di luar sekolah.

##### b. Pengetahuan

Kepala sekolah dan seluruh warga sekolah harus menjadi seseorang yang berusaha secara terus-menerus menambah pengetahuan dan keterampilan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Untuk itu, sekolah harus memiliki sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM) lewat berbagai pelatihan atau *workshop* guna membekali guru dengan berbagai kemampuan yang berkaitan dengan proses belajar mengajar.

c. Sistem Informasi

Sekolah yang melakukan MBS perlu memiliki informasi yang jelas berkaitan dengan program sekolah. Informasi ini diperlukan agar semua warga sekolah serta masyarakat bisa dengan mudah memperoleh gambaran kondisi sekolah. Dengan informasi tersebut warga sekolah dapat mengambil peran dan partisipasi serta akan memudahkan pelaksanaan monitoring, evaluasi dan akuntabilitas sekolah.

d. Sistem penghargaan

Sekolah yang menerapkan MBS perlu menyusun sistem penghargaan untuk diberikan kepada warga sekolah yang berprestasi. Hal ini diharapkan akan meningkatkan motivasi dan etos kerja untuk mendorong karier warga sekolah.

Menurut Aswanita Usman (2016:40) menyebutkan Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada pasal 48 Ayat (1) disebutkan bahwa pengelolaan dana pendidikan didasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan atas PP Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) yang menyebutkan pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Hal tersebut kembali diperkuat dengan adanya Peraturan Pemerintah nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan pada Pasal 27 disebutkan bahwa perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan anak usia dini dan jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.

Berdasarkan kebijakan tersebut diatas maka prinsip manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

**a. Kemandirian**

Kemandirian berarti wewenang sekolah untuk mengelola sumber daya dan mengatur kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi seluruh warga sekolah sesuai perundangan. Kemandirian sekolah hendaknya didukung oleh kemampuan sekolah dalam mengambil keputusan terbaik, demokratis, mobilisasi sumber daya, berkomunikasi yang efektif, memecahkan masalah, antisipatif dan adaptif terhadap inovasi pendidikan, bersinergi, berkolaborasi, dan memenuhi kebutuhan sekolah sendiri.

**b. Kemitraan**

Kemitraan yaitu jalinan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, baik individu, kelompok atau organisasi, Maupun dunia usaha dan dunia industri. Dalam prinsip kemitraan antara sekolah dengan masyarakat dalam posisi sejajar yang melaksanakan kerjasama

saling menguntungkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Keuntungan yang diterima sekolah antara lain meningkatnya kemampuan dan keterampilan peserta didik, meningkatnya kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sekolah, diperolehnya sumbangan ide untuk pengembangan sekolah, diperolehnya sumbangan dana untuk peningkatan mutu sekolah, dan terbantunya tugas kepala sekolah dan guru.

Keuntungan bagi masyarakat biasanya dirasakan secara tidak langsung, misalnya tersedianya tenaga kerja terdidik, terbinanya anggota masyarakat yang berakhlakul karima, dan terciptanya tertib sosial. Sekolah bisa menjalin kemitraan antara lain dengan tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh adat, dunia usaha, dunia industry, lembaga pemerintah, organisasi profesi, dan lain sebagainya.

### **c. Partisipasi**

Partisipasi dimaksudkan sebagai keikutsertaan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam mengelola sekolah dan pembuatan keputusan. Keikutsertaan mereka dapat dilakukan melalui prosedur formal yaitu komite sekolah atau keterlibatan pada kegiatan sekolah secara insidental seperti peringatan hari besar nasional, mendukung keberhasilan lomba antar sekolah, ataupun pengembangan pembelajaran. Bentuk partisipasi dapat berupa sumbangan tenaga,

dana, dan sarana prasarana maupun bantuan teknis tentang gagasan pengembangan sekolah.

**d. Keterbukaan**

Manajemen dalam konteks manajemen berbasis sekolah dilakukan secara terbuka atau transparan agar seluruh warga sekolah dapat mengetahui mekanisme pengelolaan sumber daya sekolah dan sekolah mendapat kepercayaan serta dukungan dari pemangku kepentingan. Keterbukaan dapat dilakukan melalui penyebaran informasi di sekolah dan pemberian informasi kepada masyarakat tentang pengelolaan sumber daya sekolah, untuk memperoleh kepercayaan publik terhadap sekolah. Tumbuhnya kepercayaan publik merupakan langkah awal dalam meningkatkan peran serta masyarakat terhadap sekolah.

**e. Akuntabilitas**

Akuntabilitas menekankan pada pertanggungjawab penyelenggaraan pendidikan di sekolah utamanya pencapaian sasaran peningkatan mutu sekolah dalam mengelola sumber daya berdasarkan pada peraturan perundangan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemerintah, seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan lainnya. Pertanggungjawab meliputi implementasi proses dan komponen manajemen sekolah. Pertanggungjawaban dapat dilakukan secara tertulis dan tidak tertulis disertai bukti-bukti administrasi yang sah dan

atau bukti fisik seperti bangunan, gedung, bangku, alat laboriorum, dan lain sebagainya.

Dengan adanya pemberian otonomi yang lebih besar terhadap sekolah untuk mengambil keputusan maka implementasi prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah pada dasarnya menyesuaikan dengan situasi dan kondisi sekolah. Sekolah boleh menambah prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah sesuai dengan karakteristik sekolah guna mempercepat upaya peningkatan mutu sekolah baik secara akademis maupun non akademis.

## **5. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah**

Menurut Erwan Agus Purwanto dan Diah (2015) dalam Lamazi (2018:3) menyatakan bahwa implementasi merupakan kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementer kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mencapai tujuan kebijakan.

Mulyasa (2015:178) implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan, atau inovasi dalam suatu tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap. Robertson (1998:28) menyatakan berdasarkan analisis studi kasus menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah paling sering menunjukkan perubahan positif pada proses pengambilan keputusan dan budaya sekolah.

Implementasi manajemen berbasis sekolah secara menyeluruh sebagai realisasi desentralisasi pendidikan memerlukan perubahan mendasar terhadap aspek yang mencakup kurikulum, keuangan, personalia, sarana dan prasarana, serta partisipasi masyarakat. Menurut Wahyudi (2010:1) manajemen berbasis sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan ditandai dengan adanya kewenangan pengambilan keputusan yang luas di sekolah dan partisipasi masyarakat yang lebih tinggi di kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Lebih lanjut Wahyudi (2010) memaparkan indikator keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut:

- a. Orientasi kearah efektivitas proses pembelajaran tercermin dalam apresiasi guru terhadap pengembangan kurikulum dan implikasinya, kreativitas guru dalam aplikasi model dan teknologi pembelajaran.
- b. Kepemimpinan sekolah yang efektif, kepala sekolah berperan penting dalam realisasi MBS dengan mengkoordinasikan, menggerakkan sumberdaya pendidikan yang tersedia, dan memadukan dukungan para pemangku kepentingan. Kepala sekolah merupakan salah satu faktor pendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui pelaksanaan program yang sistematis dan terencana.
- c. Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan secara berdaya karena guru merupakan salah satu faktor dominan dalam pencapaian keberhasilan pendidikan di sekolah. Selain itu suasana kerja yang kondusif memungkinkan dapat menumbuhkan kemampuan profesional para guru.
- d. Sekolah memiliki budaya mutu, yaitu kebutuhan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan, kolaborasi menjadi dasar pengambilan keputusan dan perbaikan proses pembelajaran.
- e. Sekolah memiliki kemandirian, artinya sekolah mampu mengambil keputusan untuk melakukan perbaikan tanpa dipengaruhi oleh pihak luar yang tidak mengetahui masalah dan kenutuhan sekolah.

- f. Partisipasi warga sekolah dan masyarakat tinggi, dengan suatu asumsi bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar pula tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap sekolah.
- g. Sekolah semakin transparan, keterbukaan ditunjukkan kepada masyarakat dalam pengambilan putusan, penggunaan uang, ketercapaian program sekolah.
- h. Sekolah responsif terhadap kebutuhan, maknanya sekolah tanggap terhadap aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Sekolah harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan dan dinamika yang terjadi pada masa kini dan masa mendatang.
- i. Sekolah mempunyai akuntabilitas, yaitu pertanggung-jawaban pihak sekolah terhadap pencapaian program yang telah dilaksanakan kepada pemerintah dan utamanya kepada masyarakat selaku pemangku kepentingan.
- j. Kepuasan warga sekolah, kepuasan (*satisfaction*) dapat dicapai apabila warga sekolah diberi kewenangan, tanggungjawab, dan kepercayaan untuk melaksanakan tugas-tugas sekolah. Perasaan senang, bahagia tercermin dalam perilaku kerja yang giat, tekun dan motivasi yang tinggi (h.5).

Dalam penerapan MBS di sekolah kepala sekolah selaku pemimpin berperan sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*, mampu melaksanakan *planning, organizing, actuating* dan *controlling* dengan baik pada pengelolaan manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan, manajemen personalia, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, dan manajemen layanan khusus agar mutu pendidikan semakin meningkat.

Implementasi manajemen berbasis sekolah bermaksud untuk mengetahui bagaimana penerapan Manajemen Berbasis Sekolah pada tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah untuk mendeskripsikan manajemen sekolah terkait yang berimplikasi pada

peningkatan mutu pendidikan. Selanjutnya akan disajikan tahapan penerapan manajemen berbasis sekolah pada subbab berikut ini:

## **B. Mutu Pendidikan**

Mutu dalam konteks persekolahan dianggap sebagai kemampuan kepala sekolah untuk merespon dan memenuhi kebutuhan murid dan masyarakat, sedangkan menurut perspektif pendidikan mutu dianggap sebagai hasil pengayaan dari proses belajar dan kemampuan lulusan dalam memecahkan masalah dan berfikir kritis (Asmara, 2019:36).

Saat ini kesadaran akan pentingnya mutu pendidikan dimulai dari dilakukannya upaya-upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia dengan membentuk lembaga penjamin mutu, mensertifikasi guru dan dosen, merevisi kurikulum bila dipandang perlu, mensertifikasi sekolah dan perguruan tinggi agar tetap terjaga kualitasnya.

Dalam meningkatkan mutu pendidikan dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan pada Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah menjelaskan tentang perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan kepala sekolah, system informasi manajemen dan penilaian khusus. Kepala sekolah dan guru memiliki peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan berdasarkan Permendiknas No. 19 Tahun 2007 berikut:

1. Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, diantaranya:
  - a. Menjabarkan visi ke dalam misi target mutu

- b. Merumuskan tujuan dan terget mutu yang akan dicapai
  - c. Menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/madrasah
  - d. Membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu
  - e. Bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah/madrasah
  - f. Melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah
  - g. Menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik
  - h. Menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik
2. Peran guru dalam meningkatkan mutu pendidikan

Setiap guru bertanggungjawab terhadap kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik mampu:

- a. Meningkatkan rasa ingin tahunya
- b. Mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan
- c. Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi
- d. Mengolah informasi menjadi pengetahuan
- e. Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah

- f. Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain
- g. Setiap guru bertanggungjawab terhadap mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya dengan cara merujuk perkembangan metode pembelajaran mutakhir,

Peningkatan mutu pendidikan merupakan proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan mutu sumber daya manusia. Terdapat standar nasional untuk mutu pendidikan berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 35 Ayat 1, standar nasional pendidikan terdiri atas:

1. Standar isi adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
2. Standar proses adalah kriteria mengenai pelaksanaan pembelajaran pada satu satuan pendidikan untuk mencapai standar kompetensi lulusan.
3. Standar kompetensi lulusan adalah kriteria mengenai kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah kriteria mengenai pendidikan prajabatan, kelayakan fisik maupun mental, dan pendidikan dalam jabatan.
5. Standar sarana dan prasarana adalah kriteria mengenai fasilitas dan sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi, informasi, dan komunikasi.

6. Standar pengelolaan adalah kriteria mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan
7. Standar pembiayaan adalah kriteria mengenai rincian biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.
8. Standar penilaian pendidikan adalah kriteria mengenai mekanisme, prosedur, dan instrumen penilaian hasil belajar peserta didik.

Kemudian berdasarkan indikator mutu pendidikan dalam penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah tahun 2017 ukuran keberhasilan mutu pendidikan oleh satuan pendidikan dilihat dari:

1. Indikator proses, yakni meningkatnya kemampuan satuan pendidikan dalam merencanakan, melaksanakan, memonitor dan mengevaluasi rencana pemenuhan mutu yang telah disusun.
2. Indikator output, yakni meningkatnya kompetensi pendidik dalam proses pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, pengelolaan sarana prasarana, dan keuangan, mampu bekerjasama dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan.
3. Indikator outcome, yakni meningkatnya hasil belajar peserta didik, meningkatnya penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, terwujudnya lingkungan belajar yang menyenangkan, adanya penghargaan serta dukungan finansial dari pemangku kepentingan.
4. Dampak, yakni terbangunnya budaya mutu dengan terlaksananya penjaminan mutu yang berkesinambungan pada satuan pendidikan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dipahami bahwa peningkatan mutu pendidikan dapat dilihat dari bidang kurikulum, bidang kesiswaan, bidang keuangan, bidang sarana dan prasarana, bidang pendidik dan tenaga kependidikan, dan bidang personalia.

### **C. Perencanaan Manajemen Berbasis Sekolah**

Kim (2005:42) menyatakan “*School-Based Management (SBM) is a series of planning, implementation, evaluation and feedback systems that require the school member’s autonomy and accountability*”. Artinya manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah serangkaian sistem perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan umpan balik yang membutuhkan otonomi dan akuntabilitas warga sekolah.

Sejalan dengan pendapat diatas penerapan manajemen berbasis sekolah membutuhkan partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, murid, guru, dan staf lainnya termasuk institusi pendidikan untuk melakukan berbagai hal,

Veithzal & Sylviana (2010) menyatakan:

1. Menyusun basis data dan profil sekolah menjadi lebih presentative, akurat, valid, dan sistematis
2. Melakukan evaluasi diri untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan
3. Mengidentifikasi kebutuhan sekolah dan merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah
4. Merencanakan dan menyusun program jangka panjang atau jangka pendek
5. Membuat strategi perencanaan dan pengembangan jangka panjang melalui identifikasi kunci kebijakan dan prioritas
6. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk mengetahui apakah program yang direncanakan dapat terlaksana sesuai tujuannya (h.173).

Menurut Suhadi Winoto (2020:130) tahapan perencanaan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah merupakan strategi yang sangat penting dalam menjamin keberhasilannya. Agar penerapan manajemen berbasis sekolah dapat berjalan efektif diharapkan kepala sekolah membuat strategi tertentu dengan menggambarkan secara garis besar tentang apa yang harus dilakukan. Suhadi (2020) menyatakan tahapan perencanaan terdiri dari:

1. Sosialisasi konsep manajemen berbasis sekolah kepada warga sekolah, orang tua siswa, dan komite untuk membangun, menyamakan persepsi, dan pemahaman tentang manajemen berbasis sekolah.
2. Menyusun tim pengembang mutu sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru untuk membuat perencanaan, pengembangan, sistem monitoring dan evaluasi, membuat standar mutu dan indikator keberhasilannya.
3. Melakukan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, and Threat*) untuk mengidentifikasi tingkat kesiapan setiap komponen dalam melaksanakan peningkatan mutu.
4. Menyusun program peningkatan mutu dan disosialisasikan oleh tim pengembang kepada warga sekolah untuk memperoleh input yang dibutuhkan sebelum disahkan kepala sekolah dan komite.
5. Program peningkatan mutu sekolah dibuat dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Program tersebut harus dapat menjelaskan secara detail tentang aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang dilakukan, siapa yang melaksanakannya, berapa anggarannya, dan kapan kegiatan-kegiatan tersebut dilaksanakan. Tentunya program yang dibuat harus memperhatikan skala prioritas dan sumberdaya yang tersedia (h.130).

Terkait dengan tugas tim pengembang dalam menyusun perencanaan mutu menurut Sillis (1993) dalam Suhadi (2020:134) terdapat beberapa rangkaian perencanaan yang dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan di sekolah yakni membuat visi, misi dan tujuan, menganalisis kebutuhan, melakukan analisis SWOT, membuat perencanaan operasi dan bisnis,

membuat kebijakan dan perencanaan mutu, menganalisis biaya mutu, dan memonitoring dan mengevaluasi.

Sedangkan langkah perencanaan manajemen berbasis sekolah menurut Depdiknas (2001) ialah mengidentifikasi tantangan nyata sekolah, merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, mengidentifikasi fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana dan program peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, melakukan evaluasi, dan merumuskan sasaran mutu baru.

Murkan (2012:350) menyebutkan bidang yang termasuk kedalam perencanaan penerapan manajemen berbasis sekolah adalah perencanaan bidang sarana dan prasarana, perencanaan bidang kurikulum, perencanaan bidang kesiswaan, perencanaan bidang keuangan, dan perencanaan bidang personalia.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, peneliti sependapat dengan pendapat menurut Sillis (1993) dalam Suhadi (2020:134) dan Depdiknas (2001) yang apabila disimpulkan akan menjadi rangkaian perencanaan manajemen berbasis sekolah seperti berikut yakni membuat visi, misi dan tujuan, mengidentifikasi kebutuhan, melakukan analisis SWOT, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan peningkatan mutu, dan melakukan monitoring dan evaluasi.

#### **D. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah**

Cheng (2000:205) menyatakan *“the implementation of school-based management reform is a complicated process involving changes not only in*

*structures and political relations but also in social interactions and cultural elements at both school and system levels*". Artinya pelaksanaan reformasi manajemen berbasis sekolah merupakan proses rumit yang melibatkan perubahan tidak hanya dalam struktur dan hubungan politik tetapi juga dalam interaksi sosial dan elemen budaya baik di tingkat sekolah maupun sistem.

Pada tahap pelaksanaan implementasi manajemen berbasis sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah, guru, dan staf diharapkan mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, dan menggunakan kemampuan serta pengalamannya yang dianggap efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Suhadi (2010:135) menyatakan bahwa kepala sekolah dan guru diperbolehkan mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berhak dan memiliki tanggungjawab melakukan supervisi dan monitoring terhadap program peningkatan mutu disekolah, memberi bimbingan, dukungan, dan kritik yang membangun.

Lebih lanjut Suhadi (2020:61) menjelaskan dalam pelaksanaan perencanaan peningkatan mutu pendidikan manajemen berbasis sekolah dapat dimulai dari penggerakan atau pengaktivan sumberdaya manusia sesuai dengan perencanaan organisasi.

Murkan (2012:351) menyebutkan bidang yang termasuk kedalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah adalah pelaksanaan kurikulum, pembinaan personalia, meningkatkan prestasi belajar siswa dengan baik, upaya kepala sekolah dalam memenuhi sarana dan prasana, dan kemampuan mengelola keuangan.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dapat dilihat pada bidang kurikulum, bidang personalia, bidang kesiswaan, bidang sarana dan prasarana, dan bidang keuangan dengan menggerakkan dan mengoptimalkan sumberdaya manusia yang tersedia.

#### **E. Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah harus membuat dan melaksanakan evaluasi program baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap semester dengan tujuan mengetahui keberhasilan dan ketidakberhasilan program secara bertahap. Evaluasi jangka panjang dilakukan setiap akhir tahun untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu yang telah mencapai sasaran mutu.

Suhadi (2010:136) menyebutkan dalam melaksanakan evaluasi, kepala sekolah diharapkan mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program khususnya guru dan tenaga kependidikan. Untuk itu perlu dibuat standar penilaian agar penilaian yang dilakukan tidak terjadi perbedaan dan bersifat prinsipil.

Lebih lanjut Suhardi memaparkan hasil evaluasi akan ditindaklanjuti bersama untuk menyusun kembali skala prioritas, menetapkan sasaran dan target sekolah serta penyusunan kembali program kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan. Ini menunjukkan akan terjadi perbaikan secara terus menerus pada manajemen sekolah.

Hal ini sejalan dengan pendapat Fulan (2000:460) menyebutkan “*SBM has a structural element, that is the primary agent of change, that focuses on that of continuous improvement*”. Artinya manajemen berbasis sekolah memiliki elemen struktural, sebagai agen perubahan utama yang berfokus pada perbaikan secara terus menerus.

Murkan (2012:352) menyebutkan bidang yang termasuk kedalam evaluasi penerapan manajemen berbasis sekolah adalah mengevaluasi kesiswaan dengan baik, sistem evaluasi keuangan berjalan dengan efektif, membuat mekanisme evaluasi sarana dan prasarana, evaluasi rencana pelaksanaan pembelajaran guru.

Dengan demikian evaluasi manajemen berbasis sekolah sebaiknya dilakukan dengan mengikutsertakan setiap bidang yang terlibat, melaksanakan evaluasi bersama yang berfokus pada perbaikan manajemen berbasis sekolah secara terus menerus.

#### **F. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Berbasis Sekolah**

Penerapan manajemen berbasis sekolah didukung dengan adanya kewenangan sekolah dalam pengembangan program yang disesuaikan dengan karakteristik sekolah masing-masing. Artinya faktor pendukung dan

penghambat manajemen berbasis sekolah dapat berbeda-beda antara sekolah yang satu dengan sekolah yang lain.

Hal ini tentu dipengaruhi visi, misi, dan tujuan sekolah, kebutuhan peserta didik dan masyarakat di sekitar sekolah. Setiap sekolah pun pasti berbeda-beda dalam memberdayakan potensi yang tersedia disekolahnya. Namun berikut terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen berbasis sekolah yang mungkin akan ditemui:

### **1. Faktor Pendukung Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Faktor-faktor yang mendukung implementasi manajemen berbasis sekolah yang ditemui Nadhirin (2017:160) antara lain pelaksanaan otonomi sekolah yang didukung oleh manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, penyediaan sumber-sumber yang cukup, lingkungan sekolah yang kondusif dan masyarakat yang berpartisipasi aktif.

Selain itu menurut Thoha dalam Mulyasa (2011:108) menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi norma perilaku, partisipasi guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam keberhasilan penerapan manajemen berbasis sekolah. Sehingga dapat disimpulkan faktor pendukung manajemen berbasis sekolah antara lain kepemimpinan kepala sekolah, partisipasi aktif seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, dan ketersediaan sumberdaya di suatu sekolah.

### **2. Faktor Penghambat Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Nadhirin (2017:160) menyebutkan beberapa faktor penghambat MBS antara lain kualitas sumberdaya manusia khususnya pada mutu

tenaga kependidikan, hambatan birokrasi sehingga membuat manajemen sekolah masih kurang efektif, keterbatasan sumber belajar dan media pembelajaran dan pemahaman isi kebijakan yang tidak benar.

Veithzal & Sylviana (2010) menyatakan bahwa hambatan penerapan MBS yang mungkin dihadapi sebagai berikut:

- a. Terdapat sebagian orang yang tidak berminat untuk terlibat dalam pengimplementasian MBS karena tidak menginginkan kerja tambahan selain pekerjaan yang sekarang mereka lakukan.
- b. Tidak efisien dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif. Pemangku kebijakan seperti anggota dewan sekolah atau komite harus dapat bekerja sama dan memusatkan perhatian pada tugas.
- c. Pikiran kelompok menyebabkan keputusan yang diambil kemungkinan besar sudah tidak realistis karena anggota merasa tidak enak berbeda pendapat dengan anggota yang lain.
- d. Minimnya pengalaman, pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan MBS.
- e. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggungjawab anggota sehingga menimbulkan kebingungan atas peran dan tanggung jawab baru.
- f. Penerapan MBS yang masih dianggap rumit dan mencakup beragam kegiatan membuat anggota mengalami kesulitan koordinasi (h.144).

## **G. Riset Terdahulu**

1. Penelitian oleh Jalaluddin dari Universitas Serambi Mekkah tahun 2015 berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Kabupaten Aceh Utara.

Disimpulkan bahwa MBS menawarkan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para siswa di SMA Kabupaten Aceh Utara. Kepala sekolah dengan jeli dan tepat mengoptimalkan kemampuan para guru dan tenaga lain untuk memelihara dan meningkatkan kegiatan sekolah yang dianggap sebagai unggulan. Sekolah juga membina hubungan baik dengan

masyarakat sekitarnya dan masyarakat kelompok pemerhati pendidikan agar sekolah sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

2. Penelitian oleh Aswanita Usman, Cut Zahri Harun, dan Murniati AR dari Universitas Syiah Kuala Darussalam, Banda Aceh tahun 2016 berjudul Implementasi manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri 5 Banda Aceh

Disimpulkan bahwa manajemen berbasis sekolah di SMA Negeri 5 Banda Aceh diterapkan pada lima bidang yakni bidang manajemen kurikulum, bidang kesiswaan, bidang personalia, bidang pengelolaan keuangan, dan bidang hubungan masyarakat.

Bidang manajemen kurikulum sudah menerapkan manajemen berbasis sekolah sesuai dengan kurikulum operasional. Pada bidang kesiswaan penerapan manajemen berbasis sekolah dilakukan dengan cara perencanaan penerimaan siswa baru, kegiatan masa orientasi siswa, penetapan siswa pada kelas tertentu sesuai dengan prestasi, kehadiran dan pengendalian disiplin di sekolah.

Pada bidang personalia yaitu dengan pengelolaan rekrutmen diatur oleh pemerintah daerah, kepala sekolah hanya melaksanakan kegiatan dan pembinaan kemampuan guru. Pada bidang pengelolaan keuangan penerapan MBS dilakukan dengan penetapan sumber dana, menganalisis kebutuhan, alokasi anggaran, pengawasan dan pelaporan dengan melibatkan stakeholder sekolah. Sedangkan bidang hubungan masyarakat pada SMA Negeri 5 Banda Aceh dengan masyarakat dirasa cukup harmonis, dimana

hubungan harmonis ini membentuk saling pengertian antar sekolah, orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Asbin Pasaribu dari Universitas Ibn Khaldun Bogor Tahun 2017 yang berjudul Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional Di Madrasah

Disimpulkan bahwa untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah secara efektif dan efisien kepala sekolah perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, dan pandangan luas tentang sekolah dan pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk melakukan fungsinya sebagai manajer sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar, dengan melakukan supervisi kelas, membina dan memberikan saran-saran positif kepada guru. Selain itu kepala sekolah juga harus melakukan tukar pikiran, sumbang saran, dan studi banding antarsekolah untuk menyerap kiat-kiat kepemimpinan dari kepala sekolah yang lain.

4. Penelitian oleh Yes Matheos Lasarus Malaikosa dari Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Soe Tahun 2021 yang berjudul Strategi Kepala Sekolah Dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Sekolah

Disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan langsung guru, tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, orang tua, alumni, *stakeholder* dan masyarakat untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah serta sasaran strategis pada SMA Negeri 1

Kupang dan SMA Katolik Giobanni. Implementasi MBS yang dilakukan kepala sekolah secara objektif, transparan dan akuntabel dalam melakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap program jangka pendek dan jangka panjang, serta selalu mengirim laporan pelaksanaan program kepada semua pihak termasuk *stakeholder*.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Allan B. de Guzman dari Universitas Santo Tomas di Filipina Tahun 2006 yang berjudul *Reforms in Philippine Basic Education Viewed from Key Elements of Successful School-Based Management (SBM) Schools*

Disimpulkan bahwa secara spesifik terdapat delapan elemen kunci keberhasilan MBS di sekolah yaitu visi yang aktif, otoritas pengambilan keputusan yang berarti, distribusi kekuasaan, pengembangan dan penggunaan pengetahuan dan keterampilan, mengumpulkan dan mengkomunikasikan informasi, penghargaan untuk kemajuan, kepemimpinan bersama, dan mengolah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan.

6. Penelitian yang dilakukan Agustinus Bandur, Mohammad Hamsal, dan Asnan Furinto diperoleh dari spinger *nature* pada Tahun 2021 berjudul *21<sup>st</sup> Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia*

Disimpulkan bahwa pentingnya pemberdayaan berkelanjutan di pihak dewan sekolah serta pelatihan kepemimpinan dalam jabatan kepada kepala sekolah untuk mengimplementasikan kebijakan dan praktek manajemen

berbasis sekolah yang efektif di negara berkembang yang mengarah pada perbaikan lingkungan belajar mengajar.

7. Penelitian oleh Agustinus Bandur yang diperoleh dari emerald insight tahun 2018 berjudul *Stakeholders' Responses To School-Based Management In Indonesia*

Temuan yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa MBS mendorong munculnya otoritas pengambilan keputusan kepala sekolah, kehadiran pengambilan keputusan sekolah yang partisipatif, dan keterlibatan tinggi dewan sekolah untuk lingkungan belajar mengajar yang lebih baik.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Nadhirin, Etty Soesilowati dan Cahyo Budi Utomo Tahun 2017 yang berjudul Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah di SMK Negeri 4 Kendal

Disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor pendukung implementasi manajemen berbasis sekolah seperti pelaksanaan otonomi sekolah yang didukung oleh manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, penyediaan sumber-sumber yang cukup, lingkungan sekolah yang kondusif, dan partisipasi masyarakat.

Adapun faktor yang dapat menghambat implementasi manajemen berbasis sekolah seperti kualitas sumberdaya manusia khususnya mutu tenaga kependidikan, hambatan birokrasi yang membuat manajemen sekolah kurang efektif, keterbatasan sumber belajar dan media pembelajaran, pemahaman terhadap isi kebijakan yang tidak benar.

