
PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(Studi Kasus di Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu Nurul Fikri
Boarding School Bogor)

Ridwan¹, Ihsan Isnaeni², Hidayatullah³
1,2,3 Sekolah Tinggi Agama Islam Al Qudwah Depok

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) Apakah implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor dalam meningkatkan mutu pendidikan sudah berjalan maksimal secara menyeluruh atau belum, (2) Kendala implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor dan (3) Mencari solusi dari kendala dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School. Penelitian ini dilaksanakan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor menggunakan metode kualitatif dengan mewawancarai 5 orang informan yang terdiri dari : Kepala Sekolah SMP IT, Wakil Kepala Kurikulum, Direktur Pendidikan, Kepala Biro KSNP dan Kepala Bina Santri yang dilakukan pada bulan Mei 2024.

Hasil penelitian menunjukkan, (1) Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor dalam meningkatkan mutu pendidikan belum berjalan maksimal secara menyeluruh, karena masih dalam proses pertumbuhan dan perkembangan. Adapun hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan yang harus dilakukan di SMP IT diantaranya: a) Kapasitas sumber daya manusia (SDM) dari guru dan karyawan, b) Berkesinambungan memotret potensi siswa, sehingga siswa bisa berkembang sesuai dengan minat dan bakatnya, serta mengoptimalkan peran orangtua sehingga bisa mengakselerasi tujuan dari sekolah, c) Mempertahankan konsistensi dan inovasi, d) Pola komunikasi berjenjang, e) Internalisasi budaya yang lebih mengedepankan profesionalisme, f) Peningkatan kualitas dari kuantitas-kuantitas program yang sudah berjalan, dan g) Penyempurnaan kurikulum SMART, (2) Dalam mengimplementasikan MBS di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor terdapat beberapa kendala, diantaranya: a) Masalah pembiayaan, b) Komunikasi lintas unit, c) Beban kerja guru yang berat, d) Mis komunikasi, e) Pendanaan program dan f) Sinergisitas antar unit. (3) Solusi yang dilakukan dalam setiap kendala-kendala yang muncul dalam mengimplementasikan MBS, diantaranya: a) Memperbaiki pola komunikasi, baik di internal maupun eksternal, b) Meningkatkan pemahaman (*knowledge transfer*) SDM, c) Upgrading, d) Mempertahankan konsistensi, e) Inovatif, f) Penyamaan persepsi, g) Merangkul setiap *stakeholder*, h) Menjamin kesejahteraan pegawai, dan yang paling penting, yaitu melakukan i) 3K, (Komunikasi, Koordinasi dan Konsolidasi).

PENDAHULUAN

Dalam manajemen pendidikan terdapat dua mekanisme pengaturan, yakni sentralisasi dan desentralisasi. Pada sistem sentralisasi, segala sesuatu yang

berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan, diatur oleh pemerintah pusat. Sedangkan sistem desentralisasi, wewenang pengaturan penyelenggaraan pendidikan diserahkan kepada pemerintah daerah, yakni pemerintah kabupaten atau kota. Desentralisasi inilah yang sekarang sedang diberlakukan di Indonesia sebagai bentuk dari otonomi daerah. Lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, telah mengakhiri era sentralisasi, dan menjadi ujung tombak lahirnya era desentralisasi serta otonomi daerah. Dalam era sentralisasi satuan pendidikan sekolah harus lebih banyak memperoleh petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dari organisasi pada level di atasnya, maka dalam era desentralisasi ini satuan pendidikan sekolah harus secara kreatif dan inovatif dapat melaksanakan proses pengelolaan organisasi secara mandiri. Selain itu, para pemangku kepentingan (*stakeholder*) juga dituntut untuk memberikan kontribusi dalam melaksanakan proses pengelolaan sekolah, karena para *stakeholder* inilah yang paling memahami karakteristik maupun kebutuhan sekolah. Ada tiga hal penting yang kewenangannya didesentralisasikan ke sekolah-sekolah secara langsung melalui dewan sekolah. Tiga bidang penting tersebut adalah *budget*, *personal*, dan *curriculum*.¹

Untuk meningkatkan manajemen sekolah diperlukan perubahan pola manajemen dari sistem sentralisasi ke sistem desentralisasi.² Perubahan ini melahirkan pendekatan baru yang dikenal dengan istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School-Based Management*. MBS merupakan pendekatan yang bertujuan mengelola sekolah dengan memberikan kewenangan, partisipasi warga sekolah, dan masyarakat dalam perbaikan kinerja sekolah.³ MBS merupakan sistem manajemen yang memberikan keleluasaan kepada sekolah dengan melibatkan peran serta *stakeholder* untuk mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya yang ada, sehingga penyelenggaraan pendidikan berjalan tepat sasaran, efektif dan efisien.

Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan diperjelas dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam peraturan pemerintah tersebut, manajemen berbasis sekolah diberlakukan mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan menengah. Penjelasan tersebut menegaskan, bahwa MBS memang ditujukan bagi seluruh satuan pendidikan di Indonesia, tanpa terkecuali. Setiap satuan pendidikan diharapkan mampu mengimplementasikan sistem MBS dengan tujuan terciptanya kemandirian sekolah dan juga memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh masing-masing sekolah.

Gagasan diterapkannya MBS di Indonesia merupakan bagian dari era reformasi yang sedang berjalan saat ini, khususnya reformasi di bidang pendidikan.

¹ Hasan Baharun dan Zamroni, *Manajemen Mutu Pendidikan: Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Pendekatan Balanced Scorecard* (Tulungagung : Akademia Pustaka, 2017). hlm. 134.

² Arismunandar, dkk., *Manajemen Berbasis Sekolah* (Makassar : Badan Penerbit Universitas Makassar, 2015), hlm. 30.

³ Suhadi Winoto, *Manajemen Berbasis Sekolah-Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial Di Sekolah atau Madrasah*, (Yogyakarta : LkiS, 2020), hlm. 14.

Berdasarkan kajian Depdiknas⁴ secara realita di lapangan implementasi MBS di Indonesia belum sepenuhnya bisa berjalan dengan baik. Khususnya sekolah-sekolah yang berada di pedesaan masih tidak bisa menerapkan MBS dengan baik terkait dengan sumber daya pendidikan yang sangat terbatas.

Peningkatan mutu pendidikan memiliki kaitan dengan kemandirian sekolah. Kemandirian sekolah meliputi⁵ : menetapkan sasaran peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu. Ketiga komponen tersebut merupakan pilar kemandirian sekolah yang merupakan karakteristik dari manajemen berbasis sekolah. Relevansi inilah salah satu alasan yang mendasari, mengapa penerapan MBS di setiap sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk meningkatkan manajemen sekolah diperlukan perubahan pola manajemen dari sistem sentralisasi ke sistem desentralisasi. Perubahan ini melahirkan pendekatan baru yang dikenal dengan istilah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau *School-Based Management*. Pendekatan MBS merupakan salah satu sistem yang dikembangkan dalam rangka pemberian kewenangan luas kepada sekolah.⁶ Pendekatan ini berpijak pada anggapan dasar bahwa dengan memberikan kewenangan dan kemandirian kepada sekolah akan menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sekolah. Penerapan MBS akan meningkatkan partisipasi warga sekolah (guru, siswa, staf dan masyarakat) dalam proses pendidikan sehingga akan meningkatkan akuntabilitas sekolah kepada orangtua murid maupun warga sekitar.

Penerapan MBS dalam rangka Manajemen Mutu Terpadu dimana dalam konsep Pendidikan Islam merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak disebabkan karena Allah telah berbuat baik kepada manusia dengan aneka nikmat-Nya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. Ihsan berasal dari kata husn, yang artinya menunjuk pada kualitas sesuatu yang baik dan indah. Kata husn, dalam pengertian yang umum, bermakna setiap kualitas yang positif (kebaikan, kejujuran, indah, ramah, menyenangkan, selaras.

Allah swt berfirman :

وَأَبْتَعْ فِي مَاءِ آتَانِكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan (Al-Qashas ayat 77).

⁴ Sayuti Hamdani, 2016. *Implementasi Otonomi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jakarta : Universitas Islam Negeri Jakarta Syarif Hidayatullah, hlm. 11.

⁵ Tatang Rusdiana dan Rusdiana, 2021. *Manajemen Mutu Terpadu*, Bandung : PENERBIT YRAMA WIDYA, hlm. 478.

⁶ Arismunandar, 2015. dkk. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Makassar : Badan Penerbit Universitas Makassar, hlm. 30.

Sekolah Menengah Pertama Islam Terpadu (SMP IT) Nurul Fikri Boarding School Bogor sebagai wadah dari pendidikan formal berfungsi untuk mempersiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu maupun sebagai warga masyarakat. Kebijakan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor harus benar-benar dirumuskan dengan memerhatikan kondisi sekolah itu berada, yang meliputi kondisi geografis, kultur budaya, lingkungan, maupun mata pencaharian masyarakat sekitar. Maka dari itu, SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor hendaknya mampu menyadari kelebihan dan kekurangan komponen-komponen pembangunnya, agar output yang dihasilkan optimal.

Peningkatan mutu pendidikan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor sudah berjalan secara sistematis dan terus-menerus meningkatkan kualitas proses belajar-mengajar dan faktor-faktor yang berkaitan dengan itu, dengan tujuan agar bisa meraih target sekolah yang ingin dicapai, dengan lebih efektif dan efisien. Peningkatan mutu pendidikan ini berkaitan dengan target yang harus dicapai, proses untuk mencapai, dan yang perlu mendapat perhatian, yakni aspek kualitas hasil dan aspek proses mencapai hasil tertentu. Peningkatan mutu atau kualitas pendidikan bukanlah tugas ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah. Peningkatan kualitas pendidikan juga menuntut manajemen pendidikan yang lebih baik.

Menurut hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor, sudah berjalan dengan baik, karena melihat begitu banyak prestasi yang diraih oleh siswa-siswa di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor. Tentunya penerapan MBS yang baik ini juga berpengaruh terhadap mutu pendidikan di Nurul Fikri Boarding School Bogor. Kami melihat bahwa peningkatan mutu atau kualitas pendidikan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor ternyata didukung oleh kemampuan manajerial kepala sekolah. Maka dari itu, sekolah akan berkembang maju dari tahun ke tahun. Kepala Sekolah SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor sudah menciptakan hubungan yang sangat baik antar guru sehingga terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya beliau juga sudah melakukan penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah sehingga sekolah menjadi lingkungan pendidikan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin, dan semangat belajar peserta didik.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis di lapangan, bahwa SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor merupakan salah satu lembaga pendidikan yang sudah berhasil menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dengan adanya penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), menjadikan sekolah lebih mandiri dalam mengelola lembaganya sendiri, serta dapat memunculkan kreatifitas dalam memanfaatkan mutu pendidikan di sekolah. Sehubungan dengan permasalahan diatas, maka penulis mengadakan penelitian di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor dengan judul : “Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor.”

KAJIAN LITERATUR

1. Pengertian Manajemen

Secara etimologi istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*”. Kata *management* berasal dari kata *manage* yang artinya mengurus, mengatur, mengelola atau berasal dari kata *manage* atau *managiare* yang artinya melatih kuda dalam melangkahakan kakinya.⁷ Bebrpa ahli mendefinisikan manajemen sebagai berikut;

a. Terry (1977)

Management is district process of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human beings and other resources. (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengendalian, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan yang dinyatakan penggunaan manusia dan sumber daya lainnya).

b. Stoner (1982)

Management is the process planning, organizing, leading and controlling the efforts organizational members and the use of other organizational resources in other to achieve stated organizational goals. (Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya di lain untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan).

2. Manajemen Berbasis Sekolah

Perubahan dalam manajemen pendidikan disebabkan oleh lemahnya pola lama manajemen pendidikan nasional yang selama ini bersifat sentralistik. Otonomi daerah telah mendorong dilakukannya penyesuaian diri dari pola lama menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis. Kebijakan ini diterapkan pemerintah dalam kerangka meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Salah satu bentuk kebijakan itu adalah perubahan dalam manajemen pendidikan.⁸ Terdapat perbedaan yang mendasar antara pola lama dengan pola baru manajemen pendidikan. Pada pola lama manajemen pendidikan, tugas dan fungsi sekolah lebih pada melaksanakan program daripada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program peningkatan mutu yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sementara itu, pada pola baru manajemen pendidikan sekolah memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan partisipasi masyarakat makin besar, sekolah lebih luwes dalam mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan daripada pendekatan birokrasi, pengelolaan sekolah lebih desentralistik, perubahan sekolah lebih didorong oleh motivasi-diri sekolah daripada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih

⁷ Suhadi Winoto, *Op. Cit.*, hlm. 5.

⁸ Bernadetha Nadeak, 2022. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Widina Bhakti Persada, hlm. 1.

sederhana, peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi dan dari mengarahkan ke memfasilitasi, dari menghindari risiko menjadi mengolah risiko, penggunaan uang lebih efisien karena sisa anggaran tahun ini dapat digunakan untuk anggaran tahun depan (*efficiency-based budgeting*), lebih mengutamakan teamwork, informasi terbagi ke semua warga sekolah, lebih mengutamakan pemberdayaan, dan struktur organisasi lebih datar sehingga lebih efisien.⁹

Menurut Chapman (1990) MBS merupakan pendekatan yang bertujuan mengelola sekolah dengan memberikan kewenangan, partisipasi warga sekolah, dan masyarakat dalam perbaikan kinerja sekolah. Departemen Pendidikan Nasional (2001) merumuskan tujuan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah/madrasah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan kemandiriannya, diharapkan :

1. Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya, sehingga dia dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada: pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya. Dengan demikian sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu, pendidikan yang telah direncanakan.
4. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.¹⁰

Menurut Subakir dan Sapari (2001), tujuan utama penerapan manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri. Sedangkan menurut Mulyasa (2006), tujuan manajemen berbasis sekolah yaitu :

- 1) Peningkatan efisiensi, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
- 2) Peningkatan mutu, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah.
- 3) Peningkatan pemerataan, antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.¹¹

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah untuk memandirikan atau

⁹ Ibid., hlm 2

¹⁰ Suhadi Winoto, *Op. Cit.*, hlm. 15.

¹¹ Bernadetha Nadeak, *Op. Cit.*, hlm. 3.

memberdayakan sekolah melalui kewenangan atau otonominya dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Hasil analisis Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) ada tiga faktor yang menjadi penyebab mutu pendidikan rendah. Faktor pertama, pengelolaan pendidikan nasional dilakukan secara birokratik-sentralistik, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat, dengan kata lain sekolah tidak memiliki otonomi. Faktor kedua, kebijakan pendidikan yang menggunakan pendekatan input-output analysis yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini menganggap bahwa, apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana pendidikan dipenuhi mutu pendidikan akan meningkat. Faktor ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim.¹²

Menyadari rendahnya mutu pendidikan, Departemen Pendidikan Nasional memasyarakatkan sistem pengelolaan pendidikan yang disebut Manajemen Berbasis Sekolah. Sistem pengelolaan pendidikan dengan model manajemen berbasis sekolah ini, telah dirintis sejak tahun 1999, dan secara yuridis dicantumkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan diperjelas dengan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Dalam peraturan pemerintah tersebut, manajemen berbasis sekolah diberlakukan mulai pendidikan dasar sampai pendidikan menengah.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang berbasis pada otonomi, kemandirian sekolah dan aparat daerah dalam menentukan arah, kebijakan dan pelaksanaan pendidikan di daerah. Menurut Malik Fajar, manajemen berbasis sekolah pada dasarnya adalah pendidikan berbasis masyarakat, yaitu pemberdayaan sistem pendidikan di masyarakat dengan agenda: (1) memobilisasi sumberdaya setempat maupun dari luar dalam rangka peningkatan peran masyarakat untuk berpartisipasi lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan, (2) meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap sekolah, (3) mendukung masyarakat, khususnya orang tua siswa untuk mengambil peran yang jelas dalam penyelenggaraan pendidikan, dan (4) mendorong peran masyarakat dalam mengembangkan inovasi kelembagaan untuk meningkatkan mutu pendidikan.¹³ Dengan kata lain, manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan pengelolaan sekolah/madrasah yang bertujuan mengembalikan sekolah/madrasah kepada stake holder pendidikan yang asli yaitu masyarakat.

Selanjutnya secara rasional diberlakukannya MBS dapat dielaborasi sebagai berikut :

1. Sekolah Lebih mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sendiri.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya sendiri.
3. Keputusan yang diambil sekolah lebih sesuai untuk memenuhi kebutuhan sekolah.

¹² Suhadi Winoto, *Op. Cit.*, hlm. 17.

¹³ *Ibid.*, hal 17-18

4. Penggunaan SD pendidikan lebih efisien dan efektif jika dikontrol masyarakat.
5. Keterlibatan warsek dan masyarakat dalam PK dapat menciptakan iklim tranfaransi dan demokrasi.
6. Sekolah bertanggung jawab kepada orang tua, masyarakat, pemerintah.
7. Sekolah akan terpacu secara kompetitif dengan sekolah lain.
8. Sekolah responsif terhadap tuntutan masyarakat dan lingkungan.¹⁴

Menurut Nurkholis manajemen berbasis sekolah (MBS) memiliki 8 karakteristik :

- 1) Sekolah dengan MBS memiliki misi atau cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Misi ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap fungsi dan efektivitas sekolah, karena dengan misi ini warga sekolah dapat mengembangkan budaya organisasi sekolah yang tepat, membangun komitmen yang tinggi terhadap sekolah, dan mempunyai inisiatif untuk memberikan tingkat layanan pendidikan yang lebih baik.
- 2) Aktivitas pendidikan dijalankan berdasarkan karakteristik kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas sangat penting bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan, karena secara tidak langsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari manajemen kontrol eksternal menjadi model berbasis sekolah.
- 3) Terjadinya proses perubahan strategi manajemen yang menyangkut hakikat manusia, organisasi sekolah, gaya pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, dan keterampilan-keterampilan manajemen. Oleh karena itu dalam konteks pelaksanaan MBS, perubahan strategi manajemen lebih memandang pada aspek pengembangan yang tepat dan relevan dengan kebutuhan sekolah.¹⁵
- 4) Keleluasaan dan kewenangan dalam pengelolaan sumber daya yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan, guna memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi, baik tenaga kependidikan, keuangan dan sebagainya.
- 5) MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator sekolah, guru, orang tua, dan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah.
- 6) MBS menekankan hubungan antarmanusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen Manajemen Berbasis sekolah yang menguntungkan.
- 7) Peran administrator sangat penting dalam kerangka MBS, termasuk di dalamnya kualitas yang dimiliki administrator.
- 8) dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multi tingkat dan multi segi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu,

¹⁴ Ibid., hal 19

¹⁵ Bernadetha Nadeak, *Op. Cit.*, hlm. 16.

penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multi tingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok, dan individu, serta indikator multisegi yaitu input, proses dan output sekolah serta perkembangan akademik siswa¹⁶.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah metode penelitian kualitatif, karena penelitian ini menggunakan cara, langkah, dan prosedur yang lebih melibatkan data dan informasi yang diperoleh melalui responden sebagai subjek yang dapat mencurahkan jawaban dan perasaannya sendiri untuk mendapatkan gambaran umum yang holistik mengenai suatu hal yang diteliti.¹⁷ Peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap semua kegiatan keadaan, kejadian, aspek dan komponen maka guna mendapatkan data tersebut peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif.

Penelitian Deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.¹⁸ Metode penelitian kualitatif juga merupakan metode penelitian yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah dari pada melihat permasalahan untuk penelitian generalisasi¹⁹. Metode penelitian ini lebih suka menggunakan teknik analisis mendalam (*indepth analysis*), yaitu mengkaji masalah secara kasus perkasus karena metodologi kualitatif yakin bahwa sifat suatu masalah satu akan berbeda dengan sifat dari masalah lainnya.

Menurut Sugiyono metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan sekunder, serta teknik pengumpulan data yaitu penelitian kepustakaan (*library research*), penelitian lapangan (*field research*) dan wawancara.²⁰

¹⁶ Ibid., hal 18

¹⁷ Yohanes Ehe Lawotan, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di SD Katolik 143 Bhaktyarsa Maumere*. Jurnal Pendidikan, Volume 7, Nomor 2, Tahun 2019, hal 12.

¹⁸ Sukardi, 2013. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, hlm. 157.

¹⁹ Sandu Siyoto, Ali Sodik, 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*, Surabaya : Literasi Media Publishing, hlm. 28.

²⁰ Sugiono, 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta, hlm. 209

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian. Tujuan dari teknik pengumpulan data ini adalah demi mendapatkan data yang valid, sehingga hasil dan kesimpulan penelitian pun tidak akan diragukan kebenarannya. Teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti yaitu penelitian kepustakaan (*library research*), penelitian lapangan (*field research*) dan wawancara.

a) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penulis mendapatkan data yang diperoleh dari kepustakaan, yang berkaitan dengan kajian skripsi ini berupa buku, tulisan ilmiah, hasil penelitian dan media cetak yang berkaitan dengan penerapan MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan.

b) Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penulis melakukan penelitian langsung ke sekolah sebagai objek penelitian untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam skripsi ini.

c) Wawancara

Penelitian ini menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) berupa daftar pokok-pokok pertanyaan yang harus tercakup oleh pewawancara selama wawancara berlangsung. Diperlukan fleksibilitas yang luas berkenaan dengan sikap, susunan dan bahasa pada saat pewawancara melakukan tugasnya.

Teknik Analisis Data

Moleong mengemukakan dalam proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Setelah itu mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan membuat abstraksi yaitu usaha membuat rangkuman, kemudian menyusunnya dalam satuan-satuan sambil membuat koding atau pengelolaan data.

Dalam proses analisis data penelitian kualitatif terdapat 3 komponen penting, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Modul analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis interaktif, yaitu analisis yang dilakukan dalam bentuk interaktif dari ketiga komponen. Peneliti menggunakan analisis interaktif dengan alasan karena dalam penelitian kualitatif menggunakan proses siklus, yaitu pada waktu pengumpulan data peneliti selalu membuat reduksi data dan sajian data, kemudian data tersebut dikumpulkan berupa *field notes*/catatan dilapangan yang terdiri dari berbagai deskripsi dan refleksi. Kemudian peneliti menyusun peristiwa tersebut reduksi data dan diteruskan dengan penyusunan sajian data yaitu berupa cerita sistematis yang didukung dengan perabot seperti , printer dan dokumen yang lainnya. Terdapat tiga tahapan dalam analisis data, yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Setelah data dikumpulkan, peneliti melakukan seleksi data sesuai dengan fokus penelitian. Data yang kurang relevan atau kurang berhubungan dengan fokus penelitian direduksi agar lebih mudah meringkas dan membuat abstraksi terhadap data mentah, sehingga menjadi jelas. Reduksi data ini merupakan proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstraksian dan transformasi data

mentah yang muncul dari data catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan hal-hal yang penting, membuang hal-hal yang tidak relevan dengan fokus penelitian agar sistematis dan bermakna.

2. Menyajikan Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan proses penyampaian sejumlah informasi yang sudah disusun, yang memungkinkan untuk menarik kesimpulan dan mengambil tindakan. Penyajian data merupakan gambaran sementara dari keseluruhan dan sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca secara menyeluruh. Pada tahap ini data dapat disajikan dalam bentuk narasi, matriks, grafik dan didiskusikan dengan berbagai pihak dan sumber. Dengan menyajikan data, peneliti dapat memahami apa yang terjadi dalam penelitian baik menyangkut validitas data maupun hal-hal yang kurang dalam penelitian.

3. Membuat Kesimpulan (*Conclusion*)

Pada tahap ini peneliti membuat kesimpulan dan memverifikasi serta mencocokkan kembali pada data atau hasil lapangan atau menelaah dengan sejawat. Kemudian diproses agar menjadi data yang siap disajikan untuk selanjutnya dibuat kesimpulan hasil penelitian. Kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh. Selanjutnya dijelaskan bahwa analisis data ini dilakukan semenjak pengumpulan data, artinya tidak harus menunggu data itu terkumpul semua tetapi dalam waktu proses pengumpulan data pun dapat dilakukan analisis data

HASIL PENELITIAN

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang mana kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan. MBS juga dapat diartikan sebagai kewenangan atau keleluasaan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolahnya secara mandiri, baik dalam hal visi dan misi sekolah, tanpa bertolak belakang dengan visi dan misi dari satuan pendidikan nasional. Di SMP IT NFBS Bogor, manajemen berbasis sekolah (MBS) sudah diimplementasikan sejak awal berdirinya pada tahun 2017. SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor merupakan sekolah swasta berasrama yang berada di bawah naungan Yayasan Nurul Fikri Bina Generasi. SMP IT NFBS Bogor berbeda dari sekolah-sekolah pada umumnya, karena biasanya di sekolah umum, kebijakan-kebijakan berada di kepala sekolah. Tapi di SMP IT NFBS Bogor segala kebijakan bersumber dari yayasan atau lembaga, namun untuk pengelolaannya dikembalikan ke unit masing-masing. Termasuk dalam hal pencetusan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang berawal dari gagasan Ustadz Rahmat Syehani selaku Direktur Utama Nurul Fikri Bina Generasi pada saat itu kemudian pengelolaannya dikembalikan ke masing-masing unit.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT adalah dari yayasan, yang mana Ustadz Rahmat Syehani sebagai Direktur Utama saat itu menjadi pelopor atas implementasi manajemen berbasis sekolah. Kemudian untuk pengelolaannya MBS dikembalikan ke masing-masing unit, termasuk unit SMP IT NFBS Bogor, mengikuti yang telah diberikan oleh pemerintah, dan implementasinya disesuaikan dengan yang dibutuhkan oleh sekolah. Dalam mengimplementasikan manajemen

berbasis sekolah (MBS), pasti ada *goals* atau tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. Manajemen berbasis sekolah di SMP IT NFBS Bogor yaitu : Mewujudkan visi sekolah yang mengacu pada visi yayasan, menyesuaikan dan memfasilitasi karakter siswa, menjadikan SMP IT NFBS Bogor sebagai sekolah unggulan yang dijadikan role model oleh sekolah lain, terutama sekolah-sekolah yang bersifat Boarding School, Membuat organisasi menjadi lebih gesit, menjadikan organisasi menjadi lebih responsif terhadap kondisi yang ada, menyesuaikan (adjust) strategi yang ada di lapangan, sehingga bisa lebih lincah (agile), lebih mandiri, terampil dan lebih akseleratif untuk menggapai tujuan organisasinya dan Tujuan implementasi MBS yang tidak kalah penting adalah agar kita mempunyai kemandirian dalam pengelolaan sekolah, sehingga nyambung antara kurikulum SMART di SMP IT dengan kurikulum merdeka belajar dari diknas.

Langkah-langkah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor yaitu: Memotret atau melihat sumber daya yang dimiliki, kemudian menganalisa kekuatan dan kelemahan secara internal maupun secara eksternal serta melihat peluang dan tantangan apa dihadapi, menyesuaikan kurikulum dari diknas dan menyeimbangkannya dengan kurikulum dari lembaga, tanpa bertolak belakang dengan kurikulum dari pemerintah, konsisten terhadap apa-apa yang sudah didiskusikan, melakukan koordinasi di setiap melakukan dan merencanakan suatu program dan melakukan evaluasi setelah melakukan suatu program.

Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial kepala sekolah. Dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah tentunya tidak selalu berjalan dengan mulus dan lancar. Akan selalu ada kekurangan dan ketidaktertiban, seperti adanya beberapa pegawai yang tidak mengimplementasikan MBS di lingkungan sekolah. Langkah lain yang dilakukan oleh kepala sekolah jika menemukan pegawai yang tidak menerapkan manajemen berbasis sekolah (MBS) di lingkungan sekolah adalah dilakukan beberapa *treatment* atau pendekatan, diantaranya diajak untuk berdialog dan disampaikan kenapa tidak menjalankan MBS di lingkungan sekolah, apa yang perlu di-*support* sehingga pegawai tersebut bisa mengimplementasikan MBS lagi di lingkungan sekolah. Dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS), pasti akan ada plus dan minus nya, pasti ditemukan kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangannya.

Kelebihan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor diantaranya: 1) Kita memiliki keleluasaan untuk mendesain kurikulum yang sesuai dengan karakteristik sekolah kita yang tentunya tetap tidak terlepas dari capaian pendidikan yang diharapkan oleh pemerintah. 2) Mencoba untuk lebih baik dari tahun ke tahun sehingga target mutunya menjadi lebih baik juga dan minimal bisa dipertahankan. 3) Kita jadi lebih gesit untuk bermitra. 4) Kita jadi lebih punya aspirasi yang beragam dan bervariasi sehingga akan berimplikasi pada program-program yang atraktif dan terkait dengan akuntabilitas. 5) Perkembangan mutu dan kualitas di SMP IT NFSB Bogor dari tahun ke tahun semakin membaik, prestasi-prestasi santri baik secara akademis dan non akademis juga banyak. Adapun kekurangannya yaitu: 1) Sekolah kita memiliki akses yang terbatas ke lembaga-lembaga di pemerintahan, 2) Dikarenakan sekolah

swasta itu membiayai dirinya sendiri, sehingga menjadi kendala yang perlu dicari jalan keluarnya bagaimana dengan *budget* yang terbatas kita harus menciptakan hasil yang optimal, 3) Kemampuan guru dalam *me-manage* beban kerja dari lembaga, 4) Penyelarasan dan penyamaan visi dan misi yang relatif lama, 5) banyaknya campur tangan pihak-pihak lain dan 6) Kurang konsisten dalam menjalankan program. Setelah mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah, akan muncul akuntabilitas (pertanggungjawaban). Akuntabilitas merupakan kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan penyelenggara organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Akuntabilitas manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor bisa dilihat dari penilaian atau akreditasi sekolah. Di SMP IT NFBS Bogor itu memiliki nilai akreditasi A dengan skor 96, kemudian dilihat dari raport pemerintah, SMP IT NFBS Bogor termasuk 20% sekolah boarding terbaik se-Indonesia. Jika dilihat dari lembaga eksternal yang melakukan asesment salah satunya nama indeks, SMP IT NFBS Bogor juga menjadi satu dari sekian sekolah yang menjadi tiga peringkat besar di Indonesia yang diukur dari nama Indeks.” Manajemen berbasis sekolah (MBS) ternyata sudah diimplementasikan di SMP IT walaupun tidak secara menyeluruh dan masih dalam tahap pertumbuhan dan perkembangan. Dalam hal ini, peneliti menanyakan terkait apa saja yang perlu dikembangkan dari MBS di SMP IT saat ini. Beberapa yang perlu dikembangkan dari manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor, yaitu: 1) kapasitas dari SDM, kita harus terus meningkatkan kemampuan intelektual dari SDM, baik guru, pegawai maupun non pegawai yang ada di SMP IT NFBS Bogor, 2) Mempertahankan konsistensi dan inovasi, walaupun sekiranya sudah baik, tetap aja butuh inovasi agar menjadi lebih baik lagi, 3) Memperbaiki pola komunikasi berjenjang, internalisasi budaya yang lebih mengedepankan profesionalisme, 4) Peningkatan kualitas dari kuantitas-kuantitas program-program yang sudah ada, 5) Pengembangan kurikulum SMART

2. Kendala Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor

Dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor tentunya mengalami berbagai kendala-kendala. Dimana kendala-kendala yang muncul dalam mengimplentasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor diantaranya: 1) Aspek pembiayaan, 2) Komunikasi lintas unit, 3) Seringnya pergantian pegawai, 4) Input siswa (penyeleksian) belum maksimal, 5) Beban kerja guru yang dirasa berat, dan 6) Sinergi antar unit. Kendala-kendala yang muncul dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor bersumber dari faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal. Keduanya tentu memiliki rasio perbandingan apakah faktor internal lebih dominan dari eksternal atau sebaliknya. Bahwa kendala-kendala yang muncul dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT NFBS Bogor bersumber dari internal dan eksternal. Kendala internal lebih dominan muncul dari daripada kendala eksternal. Rasio perbandingan tentunya

lebih besar internal daripada eksternal, tapi untuk tidak bisa dikalkulasikan lanjut secara numerik.

3. Solusi dari kendala dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMP IT Nurul Fikri Boarding School

Solusi dari kendala yang muncul dalam mengimplementasikan MBS di SMP IT NFBS Bogor diantaranya: 1) Memperbaiki pola komunikasi, baik di internal maupun di eksternal, 2) Meningkatkan pemahaman (*knowledge transfer*) dari sesama SDM di internal, sehingga memiliki pemahaman yang sama. 3) *Upgrading Skill* di internal untuk meningkatkan kemampuan SDM guru dan non guru tentang pemahaman manajemen berbasis sekolah (MBS), 4) Penyamaan persepsi harus lebih baik, 5) Mengingat tentang visi dan misi pendidikan dari lembaga dan yayasan, 6) Merangkul setiap *stakeholder*, 7) Berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas dan kuantitas di internal lembaga, 8) Untuk pegawai harus dijamin kesejahteraan hidupnya, dan 9) Melakukan 3K (komunikasi, koordinasi, dan konsolidasi).

KESIMPULAN

1. Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor dalam meningkatkan mutu pendidikan belum berjalan maksimal secara menyeluruh, karena masih dalam proses pertumbuhan dan perkembangan. Adapun hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan yang harus dilakukan di SMP IT diantaranya: 1) Kapasitas sumber daya manusia (SDM) dari guru dan karyawan, 2) Berkesinambungan memotret potensi siswa, sehingga siswa bisa berkembang sesuai dengan minat dan bakatnya, serta mengoptimalkan peran orangtua sehingga bisa mengakselerasi tujuan dari sekolah, 3) Mempertahankan konsistensi dan inovasi, 4) Pola komunikasi berjenjang, 5) Internalisasi budaya yang lebih mengedepankan profesionalisme, 6) Peningkatan kualitas dari kuantitas-kuantitas program yang sudah berjalan, dan 7) Penyempurnaan kurikulum SMART.
2. Dalam mengimplementasikan MBS di SMP IT Nurul Fikri Boarding School Bogor terdapat beberapa kendala, diantaranya: a) Masalah pembiayaan, b) Komunikasi lintas unit, c) Beban kerja guru yang berat, d) Mis komunikasi, e) Pendanaan program dan f) Sinergisitas antar unit.
3. Solusi yang dilakukan dalam setiap kendala-kendala yang muncul dalam mengimplementasikan MBS, diantaranya: a) Memperbaiki pola komunikasi, baik di internal maupun eksternal, b) Meningkatkan pemahaman (*knowledge transfer*) SDM, c) *Upgrading*, d) Mempertahankan konsistensi, e) Inovatif, f) Penyamaan persepsi, g) Merangkul setiap *stakeholder*, h) Menjamin kesejahteraan pegawai, dan yang paling penting, yaitu melakukan i) 3K, (Komunikasi, Koordinasi dan Konsolidasi).

DAFTAR PUSTAKA

- Baharun, Hasan dan Zamroni, 2017. *Manajemen Mutu Pendidikan: Ikhtiar dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah melalui Pendekatan Balanced Scored*, Tulungagung : Akademia Pustaka
- Arismunandar, dkk., 2015. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Makassar : Badan Penerbit Universitas Makassar
- Winoto, Suhadi. 2020. *Manajemen Berbasis Sekolah-Konsep dan Aplikasi dalam Aktivitas Manajerial Di Sekolah atau Madrasah*, Yogyakarta : LkiS
- Hamdani, Sayuti. 2016. *Implementasi Otonomi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Jakarta : Universitas Islam Negeri Jakarta Syarif Hidayatullah, 2016
- Rusdiana, Tatang dan Rusdiana, 2021. *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bandung : PENERBIT YRAMA WIDYA.
- Nadeak, Bernadetha. 2022. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung : Widina Bhakti Persada
- Lawotan, Yohanes Ehe *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di SD Katolik 143 Bhaktyarsa Maumere*. Jurnal Pendidikan, Volume 7, Nomor 2, Tahun 2019
- Sukardi, 2013. *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*, Jakarta: PT. Bumi Aksara,
- Siyoto, Sandu., Ali Sodik, 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*, (Surabaya : Literasi Media Publishing
- Sugiono, 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta