

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SD Inpres Luaan

Elfira Yesy Suma¹, Arie F. Kawulur² Viktory N. J. Rotty

^{1,2} Universitas Negeri Manado

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Mutu Pendidikan di SD Inpres Luaan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan wawancara dan dokumen untuk mengumpulkan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Mutu Pendidikan di SD Inpres Luaan sudah berjalan baik (1) penerapan manajemen berbasis sekolah dalam bidang kurikulum dimulai dari penyusunan visi, misi, tujuan sekolah, program pembelajaran, pembagian tugas, kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), (2) bidang kesiswaan, sudah sesuai dengan program meliputi penerimaan siswa baru, (3) peningkatan profesional guru dilaksanakan melalui kegiatan pelatihan, (4) dalam pengelolaan keuangan dilakukan dengan penetapan sumber dana, menganalisis kebutuhan, alokasi anggaran, pengawasan dan pelaporan dengan melibatkan stakeholder sekolah; dan (5) dalam bidang hubungan dengan masyarakat sudah berjalan dengan baik, diarahkan untuk mencapai tujuan sekolah dan melakukan sosialisasi tentang manajemen berbasis sekolah sebagai upaya melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi aktif membantu sekolah. Kemudian faktor pendukung pelaksanaan yakni adanya peningkatan kedisiplinan guru di sekolah dan membuat program sekolah, demokratisasi dalam setiap pengambilan keputusan atau kebijakan. Ketiga adanya komitmen dan profesionalisme kerja Tenaga pendidik dalam usaha mengembangkan SD Inpres Luaan. Faktor penghambat pertama terbatasnya pengetahuan Tenaga pendidik tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), adanya pengaruh dari pusat dalam pengambilan keputusan sekolah terakhir

Kata kunci: Manajemen berbasis sekolah, mutu pendidikan, Sekolah Dasar

PENDAHULUAN

Sistem pendidikan Indonesia dulunya bersifat sentralistik dan birokratis seperti yang diperkenalkan oleh Belanda sebagai kekuatan kolonial. Selain itu, pada Orde Lama (rezim Sukarno) dan Orde Baru (32 tahun rezim Suharto), sistem pendidikan Indonesia masih didominasi oleh sistem pemerintahan yang sentralistik namun, setelah tumbang rezim Suharto pada Mei 1998, kebijakan pendidikan Indonesia berubah secara signifikan dari sentralisasi menjadi desentralisasi yang populer dengan sebutan manajemen berbasis sekolah (MBS). Perubahan ini karena lahirnya UU No.22/1999 (kemudian direvisi dengan UU 32/2004) tentang "Pemerintahan Daerah" (provinsi dan kabupaten). Kedua undang-undang tersebut menggambarkan hubungan kunci antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam kekuasaan dan otoritas mereka yang berkaitan dengan pendidikan.

Dalam kaitannya dengan MBS, para sarjana dan peneliti telah mengajukan beberapa definisi manajemen berbasis sekolah (MBS). Secara umum, manajemen berbasis sekolah didefinisikan sebagai desentralisasi otoritas pengambilan keputusan ke tingkat sekolah. Ini adalah salah satu strategi paling populer yang dimulai pada gerakan reformasi sekolah tahun 1980-an. Secara khusus, (Asad A. 2021) mendefinisikan manajemen berbasis sekolah sebagai sistem desentralisasi kewenangan pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Dalam manajemen berbasis sekolah, tanggung jawab dialihkan kepada otoritas di dalam sekolah. Dengan demikian, di tingkat sekolah, otoritas pengambilan keputusan dan operasional sekolah dialihkan kepada kepala sekolah, guru, dan orang tua, dan terkadang kepada siswa dan anggota komunitas sekolah lainnya.

Otonomi bidang pendidikan diimplementasikan dalam bentuk pengelolaan penyelenggaraan pendidikan yang lebih menekankan pada kemandirian sekolah dengan menghadirkan sistem pengelola yang berbasis pada sekolah. Menurut Nurkolis (2019), pengelolaan pendidikan yang berbasis pada sekolah dikenal dengan istilah MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Hal tersebut juga dimuat dalam pasal 51 UU No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional yang menyatakan bahwa pengadaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

Motif terbesar pemerintah menerapkan manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan pembiayaan dan penyampaian layanan pendidikan serta meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam pendidikan. Pemerintah pusat ingin memberikan kesempatan yang lebih luas kepada kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat untuk ikut serta dalam pengelolaan program pendidikan dan sekaligus dapat meringankan beban pemerintah pusat secara finansial dan operasional dengan memberikan lebih banyak otoritas kepada pemerintah daerah dan sekolah untuk mengatur sekolah mereka untuk memenuhi kebutuhan daerah. Dengan kata lain, Pemerintah Indonesia telah mendesentralisasikan kendali atas sistem pendidikan dalam upaya untuk menurunkan biaya, mengatasi birokrasi pusat yang tidak dapat diatur, dan untuk memberikan pendidikan yang lebih baik. Kepada kaum muda dan memberikan pejabat pemerintah daerah dan sekolah ruang yang lebih besar untuk memutuskan bagaimana memenuhi kebutuhan tersebut. Sistem pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan Manajemen Berbasis Sekolah mulai diterapkan di Indonesia sejak tahun 2000. Implementasi MBS di Indonesia secara rutin setiap tahun dievaluasi. Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Menengah Atas dan Perguruan Tinggi (2021) melaporkan hasil evaluasi dari penerapan MBS di Indonesia dengan melihat lima indikator yaitu, 1) peningkatan manajemen sekolah yang lebih transparan, partisipatif, demokratis dan akuntabel, 2) peningkatan mutu pendidikan, 3) menurunnya tingkat putus sekolah, 4) peningkatan implementasi pembelajaran yang berpusat pada siswa, dan 5) peningkatan peran serta masyarakat terhadap pendidikan di sekolah menengah atas.

Namun, keberhasilan MBS di Indonesia, khususnya di tingkat kabupaten/kota, sangat bergantung pada seberapa baik semua pelaku sekolah dan kabupaten menerapkannya dan mengubah kebiasaan kerja mereka dari praktik sentralisasi menjadi desentralisasi seperti di Sekolah Dasar Inpres Luan. Keberhasilan praktik manajemen berbasis sekolah di tingkat sekolah di Kabupaten Minahasa tergantung pada seberapa siap semua pelaku di tingkat sekolah mengerjakannya. Karena, tidak

mudah untuk mengubah pikiran dan kebiasaan kerja semua aktor tersebut. Mereka masih terbiasa bekerja dengan sistem terpusat, khususnya kepala sekolah dan penyelenggara pendidikan. Misalnya, kepala sekolah masih bergantung pada aktor di atasnya seperti pemerintah pusat dan provinsi serta kabupaten untuk membuat keputusan penting dan program sekolah.

Selain itu, belum banyak penelitian sebelumnya tentang keberhasilan praktik manajemen berbasis sekolah di tingkat sekolah di Indonesia termasuk sekolah-sekolah di Kabupaten Minahasa. Dalam kerangka teoritis manajemen berbasis sekolah dimaksudkan untuk mengkaji praktik manajemen berbasis sekolah di SD Inpres Luan.

Kebijakan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah telah menjadi perhatian banyak pihak, termasuk para peneliti pendidikan yang telah melakukan kajian terhadap masalah tersebut, seperti penelitian yang dilakukan oleh Sudaryanto (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh pola kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam kerangka manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (MPMBS) di Dinas Pendidikan Kabupaten Malang Jawa Timur" menyebutkan bahwa kepemimpinan dengan MBS dapat meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar. Sujoko (2019) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja dalam penerapan MBS terhadap kinerja guru" menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap mutu pendidikan.

KAJIAN PUSTAKA

Implementasi

Terdapat berbagai pendapat para ahli dan akademisi yang mengemukakan tentang pengertian dari implementasi. Hal ini perlu dijelaskan agar pemahaman tentang implementasi dapat disinkronisasikan dari konsep penelitian terhadap suatu kebijakan atau peraturan perundang-undangan yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Karena implementasi merupakan kegiatan yang penting dari keseluruhan proses perencanaan kebijakan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi ketiga oleh Balai (2005) menyatakan implementasi artinya pelaksanaan dan penerapan. Sedangkan menurut Ratri, (2014), menyatakan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Dimana berarti bahwa proses implementasi tidak akan terlaksana sebelum Undang-undang atau peraturan ditetapkan serta dana disediakan guna membiayai proses implementasi kebijakan tersebut. Implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu (Mulyadi, 2014). Kemudian menurut Suparno, (2017) mengemukakan bahwa implementasi merupakan tindakan yang membawa ke suatu hasil atau dampak, dengan bantuan sarana untuk melaksanakan sesuatu. Implementasi dimaksudkan membawa ke suatu hasil (akibat) melengkapi dan menyelesaikan. Implementasi juga dimaksudkan menyediakan sarana (alat) untuk melaksanakan sesuatu, memberikan hasil yang bersifat praktis terhadap sesuatu.

Mulyadi (2014), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk

mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan.

Jadi implementasi dapat dimaksudkan yaitu sebagai suatu aktivitas yang berkaitan dengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan sarana (alat) untuk memperoleh hasil. Apabila dikaitkan dengan kebijakan publik, maka kata implementasi kebijakan publik dapat diartikan sebagai aktivitas penyelesaian atau pelaksanaan kebijakan publik yang telah ditetapkan/disetujui dengan penggunaan sarana (alat) untuk mencapai tujuan kebijakan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari "*school based management*". Menurut Education and Manpower Bureau Hong Kong (2006:1) *School Based Management* (SBM) adalah sebuah kerangka manajemen, yang berbasis sekolah, berpusat kepada siswa, dan berfokus kepada kualitas. Melalui pelimpahan tanggung jawab, sekolah diberi kewenangan dengan fleksibilitas penguatan dan otonomi dalam pengelolaan sumber-sumber daya dan operasionalnya untuk pengembangan sekolah, untuk mengembangkan lingkungan yang memfasilitasi perkembangan berkelanjutan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai model manajemen sekolah yang memberikan otonomi kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan langsung semua warga sekolah dan masyarakat (*stake holder*) yang dilayani, dengan tetap selaras dengan kebijakan nasional tentang pendidikan (Sutanjo, 2007).

Departemen Agama Republik Indonesia menjelaskan pengertian MBS yaitu suatu pokok gagasan mengenai pengambilan keputusan pendidikan yang ditekankan pada kedudukan yang amat dekat dengan aktivitas menimba ilmu, yaitu sekolah. Pemberdayaan sekolah dengan kemandirian yang lebih besar, selain dari pada memperlihatkan perilaku dan responsif pemerintah terhadap kemauan masyarakat, juga merupakan media pengembangan kualitas, berdaya saing dan kesetaraan pendidikan (Departemen Agama RI, 2005).

Myes dan Stonehil dalam Umaedi dkk (2011) mengemukakan, MBS menjadi sebuah rencana dalam menumbuhkan kualitas pendidikan untuk suatu pendidikan dengan mengaitkan semua *stakeholder*, sampai dengan segala peraturan yang sudah ditetapkan terkait prosedur pendidikan, terutama yang mencakup personal, pembiayaan dan kurikulum bisa terkendali dengan baik. Dengan demikian itu, *stakeholder* memegang bagian yang penting terhadap kesinambungan suatu pendidikan terutama didalam metode MBS.

Mulyasa (2014) berpendapat, MBS yakni model baru dibidang pendidikan yang membuat kesempatan untuk mengendalikan sumber dana dan sumber daya sesuai dengan yang paling sesuai dengan jalur tujuan pendidikan nasional. Pendapat mulyasa tentang MBS tersebut didukung oleh Suparlan (2013: 50) yang beropini bahwa "dengan konsep MBS, prosedur penetapan peraturan yang harus ditentukan oleh seluruh pengaku kepenntingan (*stakeholder*) pendidikan di sekolah". Pada metode MBS, sekolah diharapkan secara mandiri dapat memanfaatkan, mengkaji dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber yang tersedia, baik kepada pemerintah ataupun masyarakat.

Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Implementasi atau yang biasa disebut dengan penerapan adalah suatu usaha dalam mewujudkan suatu rencana kerja yang terdapat di suatu sekolah, dan untuk melaksanakan administrasi berbasis sekolah secara efektif, diperlukan suatu sistem atau teknik untuk pelaksanaannya. Pendekatan yang ditempuh masing-masing sekolah konsisten dengan pemikiran yang dikemukakan oleh Mulyasa yaitu strategi pelaksanaan MBS meliputi pengelompokan sekolah, penahapan MBS dan perangkat pelaksanaan MBS. Kapasitas sekolah, kepala sekolah beserta para pendidik, pelibatan publik, pendapatan daerah serta orang tua, dan anggaran sekolah adalah contoh pengelompokan sekolah. Tahap Implementasi MBS dibagi menjadi dua bagian: Implementasi MBS dalam jangka pendek dan Implementasi MBS dalam jangka panjang. Instrumen penerapan MBS berupa kebijakan atau *planning* sekolah, program pembiayaan, serta penilaian internal dan eksternal (Mulyasa, 2020).

Dalam mengubah arah kemajuan pendidikan memerlukan reformasi cara pengelolaan sekolah. Metode pengajaran yang sudah berlangsung lama dari berbagai kebijakan perlu diinovasi dengan dukungan dan kerjasama pihak-pihak terkait di lembaga pendidikan sekolah untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Strategi Implementasi MBS, menurut Nurkholis (2007), terdiri dari otonomi sekolah, partisipasi aktif publik dalam perihal biaya dan pengambilan keputusan pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kokoh untuk memungkinkan penggunaan efektif setiap sumber daya sekolah, keputusan dewan sekolah yang aktif secara demokratis, pemahaman yang cermat tentang peran dan tanggung jawab semua pihak, dan arahan dari dinas pendidikan setempat untuk mendorong para pendidik.

Berbagai persepektif tentang strategi implementasi MBS sebagaimana yang dijabarkan oleh para ahli diatas memang amat tepat karena penerapan MBS membutuhkan adanya inovasi. Meskipun otonomi sekolah menuntut tanggung jawab yang maksimal dalam mengelola dan mencapai usaha pengelolaan untuk meningkatkan kemajuan pendidikan masing-masing sekolah.

Mutu Pendidikan

Istilah mutu muncul pada era tahun 1920-an yang dirancang oleh seorang ahli manajemen yang bernama Deming dengan melakukan berbagai penelitian. Mutu itu sendiri mempunyai arti sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan. Menurut Deming filosofis mutu pada dasarnya dikembangkan berdasarkan kebutuhan untuk memperbaiki kondisi kinerja bagi setiap pegawai. Sementara Arcaro (2010) menghubungkan mutu sebagai tingkat kualitas yang dimiliki oleh keumuman orang banyak. Sementara Jalal (2011) berpendapat pendidikan merupakan salah satu fungsi yang harus dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya oleh keluarga dan masyarakat secara terpadu dengan berbagai institusi yang memang diadakan dengan sengaja untuk mengemban fungsi pendidikan. Keberhasilan pendidikan bukan saja dapat diketahui dari mutu individu suatu negara, melainkan juga sangat terkait erat dengan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Selanjutnya Djohar (2013) berpendapat istilah mutu pendidikan merupakan bagian yang tidak terlepas dari tujuan pendidikan itu sendiri. Sehingga kualitas yang dihasilkan dari suatu lembaga akan diukur dari *output* yang dimiliki oleh suatu lembaga. Telaah reflektif atas pengalaman sejarah menunjukkan bahwa orientasi

pendidikan telah mengalami perubahan mendasar dari masa kemasa. Sehingga mutu pendidikan itu sendiri mengalami delimitasi dan tidak sesuai dengan arah karakter yang diharapkan. Mutu pendidikan ditentukan oleh tingkat keberhasilan keseluruhan faktor yang terlibat untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagaimana dikutip Darmaningtyas (2014) faktor-faktor dari dalam (internal) berpengaruh kuat terhadap pencapaian mutu pendidikan seperti : (1) guru yang berkualitas; (2) karier guru yang cukup terbuka; (3) kesejahteraan guru yang merefleksikan kondisi kerja secara profesional; (4) manajemen pendidikan yang dijamin oleh perundang-undangan; (5) penguasaan terhadap metodologi mengajar; (6) peserta didik yang sehat, bergizi, dan siap belajar; dan (7) sarana, prasarana, dan fasilitas yang lengkap.

Sedangkan dalam peraturan menteri Pendidikan Nasional Nomor 63 Tahun 2009 Pasal 1 Ayat 1 adalah tingkat kecerdasan kehidupan bangsa yang dapat diraih dari penerapan sistem pendidikan nasional. Pengertian ini mengarahkan bahwa mutu pendidikan di Indonesia akan bisa dicapai jika melaksanakan ketentuan dan ruang lingkup sistem pendidikan nasional yang ada dalam undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 yang salah satu penjabarannya adalah peraturan pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang standar Nasional pendidikan. Peraturan pemerintah tersebut menjelaskan antara lain definisi Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan definisi istilah dalam ruang lingkup SNP (pasal 1) seperti standar kompetensi lulusan (SKL), standar isi (ayat 5), standar proses (ayat 6), standar pendidik dan Tenaga pendidik (ayat 7), biaya pendidikan, KTSP, ujian, ulangan, evaluasi, akreditasi BNSP, dan LPMP. No. 19 ini juga menjabarkan lingkup, fungsi dan tujuan SNP dan menjelaskan delapan standar pendidikan.

Menurut Rusman, antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (output) harus dirumuskan lebih dahulu oleh sekolah, dan harus jelas target yang akan dicapai setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Menurut Sudrajat (2005) pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menciptakan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) mereka yang dapat mengintegrasikan iman, ilmu dan amal.

Menurut Mujamil mutu pendidikan adalah “kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Menurut Sallis (2011) terdapat dua konsep tentang mutu, yaitu sebuah konsep yang absolut sekaligus relatif. Konsep mutu yang absolut adalah mutu yang mempunyai idealisme tinggi dan berstandar tinggi yang harus dipenuhi, dengan sifat produk yang bergengsi tinggi. Sedangkan mutu yang relatif adalah suatu alat yang sudah ditetapkan dan harus memenuhi standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya pengertian yang lebih filosofis ke arah mutu pendidikan disampaikan oleh Suryobroto (2004: 37-38), sebagai berikut: “Proses pembelajaran yang diikuti terjadinya proses sosialisasi dan pembudayaan serta pengembangan kemampuan yang memungkinkan dapat hidup dalam masyarakat dan mampu memperbaiki kehidupannya”. Pengertian ini dapat dijabarkan bahwa mutu pendidikan merupakan pembelajaran untuk menghasilkan siswa yang mempunyai

kemampuan menghadapi masyarakat dan lingkungan sekitarnya, yaitu lingkungan pendidikan, masyarakat, teknologi, dan tuntutan pengetahuan serta wawasan.

Implementasi Mutu Pendidikan

Menurut Bafadal (2003) terdapat lima komponen yang menentukan mutu pendidikan yaitu: (1) kegiatan belajar mengajar; (2) manajemen yang efektif dan efisien; (3) buku dan sarana belajar yang memadai dan selalu dalam kondisi siap pakai; (4) fisik dan penampilan sekolah yang baik dan; (5) partisipasi aktif masyarakat. Keterkaitan lima komponen tersebut tepat kiranya diterapkan sebagai tolok ukur suatu program dalam usaha meningkatkan mutu sekolah. Indikator untuk mengukur mutu menurut Zamroni (2007) terdapat 5 aspek/komponen yakni, (1) hasil akhir pendidikan, (2) hasil langsung pendidikan, (3) proses pendidikan, (4) instrumen input atau alat interaksi dengan siswa, dan (5) *raw input* atau siswa dengan lingkungannya. Di lihat dari lima komponen tersebut diatas nampak selaras dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan pemerintah yang mencakup 8 standar pengelolaan pendidikan, berkaitan dengan komponen hasil akhir bahwa hasil akhir merupakan implementasi dari standar penilaian dan standar kompetensi kelulusan. Sedangkan komponen proses merupakan implementasi dari standar isi, standar proses dan standar sarana prasarana. Instrumen input merupakan implementasi dari standar Tenaga pendidik, standar pembiayaan, dan standar pengelolaan dan *raw input* merupakan implementasi dari standar proses.

Menurut Pujiastuti (2021) Implementasi MBS dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan cara 1. Menetapkan visi, misi dan strategi yang ditujukan kepada arah pencapaian tujuan mutu pendidikan, khususnya mutu para siswa yang mengikuti pendidikan di sekolah. 2. Menetapkan pembagian kewenangan, bahwa pengelolaan pendidikan sebaiknya berlandaskan kepada keinginan untuk saling mengisi, saling membantu dan menerima, berbagai kekuasaan/kewenangan sesuai dengan fungsi dan perannya masing-masing. 3. Melibatkan partisipasi masyarakat, tanggung jawab pelaksanaan pendidikan bukan hanya dibebankan kepada sekolah (Kepala Sekolah dan Guru), tetapi juga menuntut adanya keterlibatan dan tanggung jawab semua lapisan masyarakat, termasuk di dalamnya adalah orang tua siswa. 4. Pembentukan Dewan Sekolah, dalam implementasi MBS, idealnya setiap sekolah membentuk Dewan Sekolah, sebagai institusi yang akan melaksanakan MBS. Pembentukan Dewan Sekolah sebaiknya diikuti dengan langkah-langkah nyata, dengan mengidentifikasi tujuan, manfaat, perencanaan dan pelaksanaan program, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan Dewan Sekolah sebagai institusi penopang dalam keberhasilan visi dan misi sekolah. 5. Transparansi dan akuntabilitas, memiliki makna bahwa prinsip MBS harus berpijak pada transparansi atau keterbukaan dalam pengelolaan sekolah, termasuk didalamnya masalah fisik dan nonfisik. Akuntabilitas (tanggung jawab) memberi makna sekolah beserta Dewan Sekolah merupakan institusi terdepan yang paling bertanggung jawab dalam pengelolaan sekolah.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Mutu Pendidikan Melalui Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Pada setiap aktivitas atau upaya yang dilakukan oleh instansi atau organisasi tentunya terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat, begitu juga dalam peningkatan mutu pendidikan.

Faktor Pendukung

Menurut Utami, dkk (2021) faktor yang dapat memberikan dukungan terhadap pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan yakni pertama lingkungan letak sekolah berada karena semakin sekolah mudah diakses maka tentu akan mempermudah dalam meningkatkan mutu pendidikan, kedua keadaan guru serta staf karena semakin profesional dan sudah kompeten setiap bidangnya maka mutu sekolah akan meningkat. Menurut Wibowo (2018) ada enam faktor pendukung implementasi MBS, keenam faktor pendukung itu antara lain: *political will*, finansial, sumber daya manusia, budaya sekolah, kepemimpinan, dan keorganisasian. Keberhasilan implementasi MBS tidak terlepas dari dasar hukum implementasi MBS yang tertuang dalam berbagai kebijakan pemerintah (*political will*). Salah satu contoh dukungan pemerintah dalam pelaksanaan MBS, adalah adanya panduan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS). Sedangkan menurut Sahabuddin (2022) faktor pendukungnya meliputi: Kepemimpinan yang ramah dan tidak sentralistik, sarana dan prasarana memadai, SDM (profesionalisme), *team work* yang baik, dukungan seluruh komponen sekolah dan masyarakat.

Dalam pelaksanaannya peran kepala sekolah tidak dapat dipisahkan dalam meningkatkan mutu pendidikan, menurut Sanjaya (2018) faktor pendukung strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yaitu: metode, taktik-teknik dan evaluasi. Kadar (2018) menambahkan bahwa, yang menjadi faktor pendukung strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu yaitu: SDM yang kompotitif, wewenang dan tanggungjawab diamanahkan kepada wakil-wakil dan staf ahli, taat pada aturan dan didukung dengan lingkungan yang kondusif.

Faktor Penghambat

Dalam pelaksanaan MBS, sering dihadapkan dengan berbagai hambatan, sehingga upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak berjalan efektif. Menurut Tampubolon (2018) faktor penghambat yakni 1. Penerapan MBS hanya sekedar mengadopsi model apa adanya tanpa upaya kreatif. MBS bukanlah model yang mati dan tidak ada satupun model baku yang biasa diterapkan di semua sekolah. Sekolah harus mengadopsi model MBS sesuai dengan kondisi sekolah dan lingkungannya. 2. Kepala sekolah bekerja berdasarkan agendanya sendiri tanpa memperhatikan aspirasi stakeholder. 3. Kekuasaan pengambilan keputusan berpusat pada satu pihak dan cenderung semena-mena, dengan tidak memperhatikan hakekat dari implementasi MBS itu sendiri. 4. Menganggap bahwa MBS adalah hal biasa dengan tanpa usaha yang serius akan berhasil dengan sendirinya. Faktor anggaran atau pembiayaan, guru belum memiliki dan mengikuti ujian sertifikasi guru. (Utami dkk, 2021) kemudian menurut Sahabuddin (2022) faktor penghambat dari implementasi rendahnya sarana, rendahnya kualitas guru, rendahnya prestasi siswa, mahal nya biaya pendidikan bagi sekolah, belum ada dana bantuan dari APBN.

METODE PENELITIAN

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah proses pengumpulan data dengan cara alami untuk tujuan menafsirkan dan menganalisis fenomena yang menjadi alat utama. "Dalam penelitian kualitatif data tidak dicari melalui cara statistik atau metode pengukuran kuantitatif

yang lainnya” (Anggito dkk, 2018: 78). Begitu juga metode deskriptif menurut (Sugiyono, 2020: 103) “metode yang digunakan untuk menganalisis atau menjelaskan temuan, namun tidak digunakan untuk menarik kesimpulan yang luas”.

Metode deskripsi kualitatif ini merupakan metode penelitian yang menggambarkan, mendeskripsikan, dan menganalisis objek dari suatu situasi tertentu dari semua data yang diperoleh selama kegiatan lapangan. Wawancara dokumen dan observasi merupakan teknik yang digunakan dalam penelitian ini. Pada penelitian ini, mengulas mengenai implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Penerapan desain ini dicapai dengan mengumpulkan data, mengolah data, dan kemudian menyajikan data dengan informasi yang berguna yang mudah dipahami oleh pembaca. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, yang menjadi kasus adalah Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Inpres Luaan.

Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian lapangan (*field research*), serta merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai fenomena-fenomena yang ada pada saat penelitian dilakukan. Dalam proses penentuan informan ini peneliti lebih memilih orang yang benar-benar memahami dan mengerti masalah yang dikaji, yakni dengan menggunakan *purposive sampling* naturalistik orientasi. *Purposive sampling* ini relevan dengan penelitian kualitatif. Sampel dalam penelitian ini digunakan untuk menggali informasi yang menjadi dasar dari rancangan teori yang muncul. Pendekatan kualitatif studi kasus dipilih dikarenakan objek penelitian ini berupa proses atau kegiatan atau tindakan beberapa orang yang berperan sebagai kepala sekolah, guru, bendahara serta siswa. Jenis penelitian ini dipilih karena ingin memperoleh informasi mendalam mengenai penerapan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Inpres Luaan.

Lokasi penelitian dilaksanakan di Sekolah Dasar Inpres Luaan. Adapun yang melatar belakangi sehingga lokasi tersebut ditetapkan sebagai objek yakni berdasarkan pertimbangan bahwa sekolah ini sejak tahun 2009 telah melaksanakan program Manajemen Berbasis Sekolah dan adanya akses ke sekolah sehingga peneliti bisa mendapatkan informasi lebih mendalam. Penelitian dilakukan dari bulan Januari sampai dengan Maret 2025.

Prosedur Sampling dan Informan

Prosedur Sampling

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana dalam penelitian kualitatif tidak memakai istilah populasi, tetapi menekan pada apa yang disebut dengan “*Purposeful sampling*”. Menurut Cresswell (2016) konsep *purposeful sampling* digunakan dalam penelitian kualitatif dimana peneliti memilih individu dan lokasi penelitian guna sebuah studi sebab pilihan tersebut bisa memberikan informasi untuk menjawab permasalahan penelitian” *the konsep of purposeful sampling is used in qualitative research. This means that the inquirer selects individuals and sites for the study because they can purposefully inform an understanding of the research problems*” p. 125). Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah sejumlah keseluruhan objek yang dijadikan sebagai sasaran penelitian. Untuk mendeskripsikan tentang data penelitian, diperlukan objek data yang relevan dengan masalah yang diteliti. Cara untuk mengumpulkan data dilakukan dengan meneliti beberapa anggota atau objek yang

diharapkan dapat memberikan keterangan yang diperlukan seluruh anggota atau objek disebut informan.

Informan

Informan penelitian adalah sasaran penelitian yang jumlahnya bisa tidak sama dengan keadaan menyeluruh dari fokus penelitian hanya menggambarkan secara kualitatif penelitian (Sugiyono, 2021). Berhubung pelaksanaan wawancara mendalam pada penelitian kualitatif memakan waktu yang lama, maka jumlah informan yang dipakai dalam penelitian biasanya sangat terbatas. Untuk mendapatkan informan kunci yang tepat sesuai dengan fokus penelitian, maka informan diambil berdasarkan *Purposeful sampling* (pengambilan informan sesuai kebutuhan). Dimana informan dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, dua orang guru, satu orang bendaharawan dan satu tua orang siswa.

Prosedur Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti yaitu triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada (Nugrahani, 2014). Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Untuk penjelasan dari gabungan teknik triangulasi sebagai berikut:

Wawancara

Penelitian kualitatif, sering menggabungkan teknik observasi dengan wawancara. Selama melakukan observasi, peneliti juga melakukan interview kepada orang-orang yang menjadi informannya. Ada pun jenis wawancara yang digunakan yaitu wawancara semiterstruktur (*Semi structure Interview*). Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori in-dept interview, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Nugrahani 2014). Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan. (Farida, 2016)

Dokumen

Selain melalui wawancara pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dokumen. Metode dokumentasi menurut Buggin (2007) adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis. Dokumen adalah catatan mengenai kegiatan atau kejadian masa lalu yang relatif belum lama. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan dokumen yang berhubungan dengan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan Mutu Pendidikan

Kredibilitas Data dan Etika Penelitian

Kredibilitas data atau keabsahan data dalam penelitian kualitatif sangat penting agar tidak terjadi bias dengan masuknya data-data pribadi peneliti (Creswell, 2015). Dalam penelitian ini, kredibilitas atau keabsahan penelitian harus di jaga, maka dari itu peneliti akan melakukan pertama wawancara yang lama dengan pihak yang terlihat penelitian, kedua, triangulasi atau mengecek absahan data dengan menggunakan wawancara dan dokumen sebagai metode pengumpulan data. Ketiga, *member checking*, dimana data wawancara yang sudah ditranskripsikan akan dikembalikan ke peserta penelitian untuk meminta pendapat mereka apakah sudah sesuai atau belum dengan apa yang mereka utarakan dalam wawancara. Terakhir, semua data yang terkumpul akan diminta pendapat kepada peserta penelitian dan pembimbing tesis saya.

Untuk mengenai etika penelitian, karena penelitian ini melibatkan orang sebagai peserta penelitian, maka nama disamarkan, untuk menjaga rahasia data peserta penelitian, semua nama tidak akan ditulis sesuai dengan aslinya, serta semua peserta penelitian akan diminta surat ketersediaan menjadi peserta penelitian.

Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknis triangulasi dimana lebih mengutamakan efektifitas proses dan hasil yang diinginkan. Menurut Maleong (2020) triangulasi dilakukan dengan menguji apakah proses dan hasil metode yang diinginkan sudah berjalan dengan baik seperti:

Pastikan apakah setiap hari telah terhimpun catatan wawancara dengan informan secara catatan harian.

Dilakukan uji silang terhadap materi catatan-catatan harian itu untuk memastikan apakah tidak ada informasi yang bertentangan antara catatan wawancara dan catatan observasi. Apabila ternyata ada infomasi yang tidak relevan peneliti harus mengkonfirmasi perbedaan itu.

Hasil konfirmasi itu perlu di uji lagi dengan informasi-informasi sebelumnya. mHal ini dilakukan terus menerus sampai peneliti yakin bahwa tidak ada lagi yang harus dikonfirmasi kepada informan. Triangulasi juga dilakukan dengan menguji pemahaman peneliti dengan pemahaman informan tentang hal-hal yang diinformasikan kepada peneliti. Hal ini perlu dilakukan mengingat pemahaman makna suatu hal bisa jadi berbeda antara satu orang dan lainnya. Setelah *draft* laporan selesai, sebelum dipublikasikan peneliti meminta informan untuk membaca kembali *draft* laporan penelitian itu.

Analisis Data

Miles & Huberman (1994 dikutip dalam Mukminin, 2012, p. 66) wrote, "*Qualitative data ...are a source of well-grounded, rich descriptions and explanations of processes in identifiable local contexts...*" Data kualitatif ... adalah sumber deskripsi dan penjelasan yang beralasan dan kaya tentang proses dalam konteks lokal yang dapat diidentifikasi (p.1). Dalam menganalisa data penelitian kualitatif, peneliti akan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

Manajemen Data

Semua data yang terkumpul baik data hasil wawancara, data hasil dokumen, dan data angket demografik akan dimasukan ke dalam *database computer* dalam bentuk file-file untuk dianalisa. Guna database ini adalah untuk memudahkan peneliti

dalam menganalisa berbagai data yang sudah dikumpulkan sehingga ketika diperlukan data yang ada di dalam database mudah diakses dalam proses analisa.

Penyajian Hasil

Menurut Marriam (1998), metode penelitian kualitatif adalah metode yang mengutamakan proses, makna, dan pemahaman karena itu produk dari penelitian kualitatif adalah "*richly description*" (p. 8). Dengan kata lain, produk atau hasil analisa data dalam penelitian ini yang dihasilkan dari proses *coding* dan tematik akan disajikan dalam bentuk, kata-kata, pernyataan serta diskripsi dari para peserta penelitian. Setelah dilakukan analisis data langkah selanjutnya dalam penelitian ini adalah melakukan penyajian data. Untuk melakukan penyajian data langkah yang harus dilakukan sesuai dengan tahapan yang dijelaskan Sugiyono, (2008) yaitu tahapannya adalah sebagai berikut

Reduksi Data (*data reduction*)

Pada tahap ini, data yang diperoleh dari lokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian atau laporan lengkap dan terinci. Laporan lapangan oleh peneliti akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting. Kemudian dicari tema atau polanya dengan cara : diedit atau disunting, yaitu diperiksa atau dilakukan pengecekan tentang kebenaran responden yang menjawab, kelengkapannya, apakah ada jawaban yang tidak sesuai atau tidak konsisten. Kemudian dilakukan coding atau pengkodean, yaitu pemberian tanda atau simbol atau kode bagi tiap-tiap jawaban yang termasuk dalam kategori yang sama. Dan selanjutnya, tabulasi atau pentabelan, yaitu jawaban-jawaban yang serupa dikelompokkan dalam suatu tabel. Reduksi data ini dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.

Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data atau display data dimaksudkan untuk memudahkan peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Dengan kata lain merupakan pengorganisasian data ke dalam bentuk tertentu sehingga kelihatan dengan sosoknya yang lebih utuh.

Penarikan Kesimpulan (*conslusion drawing verivication*).

Tahapan terakhir adalah penarikan kesimpulan, dimana dalam penelitian kualitatif, dilakukan terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Mulai dari awal terjun ke lapangan serta mencari data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu dengan cara mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, asumsi dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentatif, akan tetapi dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus, maka akan diperoleh kesimpulan yang bersifat *grounded*. Dengan kata lain, setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung yang melibatkan interpretasi peneliti. Data dari penelitian kualitatif ini yang berupa hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi akan disajikan dalam bentuk kalimat, pernyataan serta deskripsi dari para partisipan penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti mendeskripsikan hasil penelitian diikuti dengan penyajian contoh-contoh pernyataan dari partisipan mengenai Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Inpres Luaan

1. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Inpres Luaan

Sesuai dengan hasil wawancara bersama kepala sekolah, guru dan bendahara serta observasi yang dijalankan oleh peneliti terkait dengan perencanaan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tahapan manajemen kesiswaan, kurikulum dan program pengajaran, serta keuangan dan pembiayaan sudah terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan dalam hal penerimaan siswa baru dimulai dari pendaftaran calon siswa, pendaftaran ulang siswa, serta mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Selanjutnya, kurikulum yang diterapkan SD Inpres Luaan adalah Kurikulum Merdeka dan dinilai sudah memenuhi standar pendidikan. Manajemen keuangan dan pembiayaan yang ada di SD Inpres Luaan telah terlaksana dengan tertib dan teratur. Hal ini dapat dilihat dari teraturnya penetapan anggaran belanja sekolah, adanya transparansi keuangan baik dalam hal pemasukan maupun pengeluaran dengan diadakannya laporan pertanggungjawaban (LPJ) pada setiap kegiatan dan laporan pertanggungjawaban sekolah pada akhir tahun pelajaran. Martin (2013) menjelaskan bahwa “perencanaan dianggap penting karena akan menjadi penentu dan sekaligus memberi arah terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian perencanaan yang matang dan disusun dengan baik akan memberi pengaruh terhadap ketercapaian tujuan”. Subakir dan Sapari (2001) menjelaskan bahwa “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.

2. Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Inpres Luaan

Sesuai dengan hasil wawancara bersama kepala sekolah, dan guru pengajar serta observasi yang dijalankan oleh peneliti terkait dengan pelaksanaan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tahapan tenaga pendidik serta sarana dan prasarana dalam bagian pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) terlihat telah terlaksana dengan baik salah satunya dilihat dari lingkungan kerja staf, guru, hingga kepala sekolah bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam suasana kekeluargaan dan semangat yang tinggi, sehingga sangatlah mendukung dalam penciptaan suasana akademis. Pelaksanaan manajemen sarana dan prasarana pendidikan di SD Inpres Luaan sudah terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari usaha sekolah untuk menyediakan sarana dan prasarana, perawatan, dan pengembangan sehingga dapat membantu kelancaran proses belajar mengajar dan meningkatkan prestasi belajar siswa. Selain itu dalam pengambilan keputusan SEKOLAH DASAR negeri juga dilakukan dengan cara demokratis yakni dengan diadakannya rapat dalam pengambilan keputusan, kemudian adanya keterbukaan dalam hal pengelolaan keuangan, yang transparansi.

Hal penelitian ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah yakni pertama keterbukaan, kedua kebersamaan, berkelanjutan, ketiga menyeluruh,

keempat pertanggungjawaban, kelima demokratis, keenam demokratis, ketujuh kemandirian, kedelapan berorientasi pada mutu, kesembilan pencapaian standar pelayanan minimal, kesepuluh pendidikan untuk semua (Depdiknas, 2001).

Menurut Wahyudi (2017) Kepemimpinan Sekolah yang Efektif, kepala sekolah memiliki peran penting dalam merealisasikan MBS, terutama dalam mengkoordinasikan, menggerakkan sumberdaya pendidikan yang tersedia, dan memadukan dukungan pihak-pihak pemangku kepentingan. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara sistematis dan terencana. Penelitian ini sesuai dengan dilakukan oleh Abdulloh Hadziq (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa indikator manajemen berbasis sekolah terlaksana dengan baik dapat dilihat dari hal kepemimpinan yang demokratis dan profesional, kepemimpinan di sekolah harus sesuai dengan konsep manajemen pendidikan, dimana kepala sekolah dalam mengambil kebijakan apapun selalu melibatkan semua warga sekolah termasuk komite sekolah, tokoh masyarakat sekitar sekolah, wali murid sehingga semua kebijakan yang ada mampu terlaksana dengan baik.

Menurut Arikunto (1999) manajemen berbasis Sekolah adalah penataan sistem pendidikan yang memberikan keleluasaan penuh kepada kepala sekolah, atas kesiapan seluruh staf sekolah, untuk memanfaatkan semua sumber dan fasilitas belajar yang ada untuk menyelenggarakan pendidikan bagi siswa serta memiliki akuntabilitas atas segala tindakan tersebut. Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana cukup agar sekolah mampu mengaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses belajar-mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi. (Fajrin, 2018).

Hasil Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukarti dkk (2013) dengan judul penelitian implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Dasar Negeri kabupaten Sleman, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pelaksanaan MBS meliputi pertama sekolah memiliki lingkungan yang kondusif, SDM yang memadai, dana, fasilitas yang mendukung pelaksanaan MBS, struktur organisasi serta visi dan misi yang jelas. Kedua sekolah mempunyai dukungan input yang baik. Hal ini dapat dilihat dari ketersediaan dan kesiapan input yang mendukung program MBS, seperti: visi dan misi, SDM yang kompeten, sarana dan prasarana yang memadai, harapan terhadap prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan, input manajemen yang baik, dan memiliki sumber dana yang berasal dari komite sekolah dan pemerintah. Ketiga proses pembelajaran yang efektif, hal ini dapat dilihat dari kesesuaian pelaksanaan dengan jadwal, kemandirian sekolah, dan akuntabilitas. Dalam proses ini didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, lingkungan yang aman dan tertib, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat serta komunikasi yang baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Triyarsih (2019) mengatakan pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah ditunjukkan dengan (1) kemandirian sekolah sudah berjalan baik, yaitu program sekolah dikembangkan atas inisiatif warga sekolah sendiri sesuai dengan potensi dan kebutuhan sekolah serta terdapat usaha dan kegiatan sekolah dalam penggalan dana dengan memanfaatkan potensi sumber daya sekolah; (2) kerjasama sekolah yaitu kerjasama antar warga sekolah dan

dengan pihak luar sekolah terjalin dengan baik; (3) bentuk partisipasi stakeholders (pemerintah, masyarakat, dan warga sekolah) yaitu berupa dukungan dana, dukungan material/fasilitas, dukungan pemikiran, dan dukungan tenaga pada kategori baik; (4) keterbukaan sekolah sudah berjalan dengan baik. Usman dkk (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pelaksanaan implementasi manajemen berbasis sekolah terlihat dari (1) penerapan manajemen berbasis sekolah dalam bidang kurikulum dimulai dari penyusunan visi, misi, tujuan sekolah, program pembelajaran, pembagian tugas, kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP), jadwal pengajaran, struktur dan kalender pendidikan; (2) bidang kesiswaan, sudah sesuai dengan program meliputi penerimaan siswa baru, kegiatan masa orientasi siswa, penetapan siswa pada kelas tertentu, kehadiran dan disiplin siswa di sekolah. namun masih adanya siswa yang kurang disiplin; (3) bidang personalia, rekrutmen masih diatur oleh pemerintah daerah, pembinaan dan peningkatan profesional guru dilaksanakan melalui kegiatan pelatihan, KKG, memberikan izin untuk pendidikan lanjutan dan melakukan supervisi, sedangkan mutasi dan pensiunan juga masih dikelola oleh pemerintah daerah; (4) dalam pengelolaan keuangan dilakukan dengan penetapan sumber dana, menganalisis kebutuhan, alokasi anggaran, pengawasan dan pelaporan dengan melibatkan stakeholder sekolah; dan (5) dalam bidang hubungan dengan masyarakat sudah berjalan dengan baik, diarahkan untuk mencapai tujuan sekolah dan melakukan sosialisasi tentang manajemen berbasis sekolah sebagai upaya melibatkan masyarakat untuk berpartisipasi aktif membantu sekolah.

3. Evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Inpres Luaan

Sesuai dengan hasil wawancara bersama kepala sekolah, dan guru pengajar serta observasi yang dijalankan oleh peneliti terkait dengan evaluasi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam bagian tahapan evaluasi dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan sudah dilakukan dengan baik dengan cara mengadakan rapat. Kemudian dalam tahap pembelajaran dilakukan dengan dua acara yakni pada akhir pembelajaran dan akhir semester pembelajaran selain itu pada pengelolaan keuangan hasil dari Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan menunjukkan bahwa perencanaan anggaran dilakukan bersama warga sekolah. Hasil dari perumusan tersebut kemudian berdasarkan persetujuan komite. Perencanaan keuangan disampaikan kepada warga sekolah dan komite sekolah dengan mengadakan pertemuan orang tua murid. Pelaporan pelaksanaan program sampai keuangan dilakukan dengan membuat laporan pertanggungjawaban (LPJ) yang berisi anggaran dana yang digunakan serta dilaporkan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah dilakukan dengan mewujudkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah. Prinsip kemandirian dibuktikan dengan kewenangan sekolah dalam mengatur dan mengurus pengelolaan secara mandiri atau tidak bergantung pihak lain. prinsip kemitraan dibuktikan dengan kerja sama sekolah dengan berbagai pihak untuk mendapatkan dukungan dalam program sekolah. Prinsip partisipasi dibuktikan dengan pemangku kepentingan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan maupun pembuatan kebijakan. Selanjutnya, memberikan kenyamanan bagi siswa-siswi di SD Inpres Luaan. Menurut Depdiknas (2003), Manajemen berbasis sekolah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong

pengambilan keputusan bersama/partisipatif dari semua warga sekolah dan masyarakat untuk mengelola sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan kebijakan pendidikan nasional. Serta menurut Suparman (2001), manajemen berbasis sekolah adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memahami kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam Pendidikan Nasional.

Kemudian menurut Sukarti (2013) kendala yang dihadapi sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) yakni a) dana. b) Tenaga pendidik kurang. c) kadang-kadang terjadi perbedaan pendapat di antara guru meskipun tidak sampai berpengaruh kepada siswa. d) Sarana dan prasarana khususnya peralatan sudah mulai usang. e) Ada beberapa guru yang sudah sepuh umurnya tidak mau tahu dengan kemajuan teknologi. Sutisna (2020) mengatakan bahwa Pelaksanaan evaluasi terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah dilakukan dua kali, yaitu pada akhir semester ganjil dan di akhir tahun pelajaran atau di akhir semester genap. Sedangkan yang menjadi objek evaluasinya adalah tahap persiapan, pelaksanaan, dan pelaporan, serta tindak lanjut evaluasi implementasi manajemen berbasis sekolah.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Inpres Luaan

1. Faktor pendukung Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan

Suatu program yang dicanangkan tidak akan berjalan dan berhasil secara maksimal apabila tidak tersedia berbagai faktor pendukung. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses kegiatan belajar mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.

Adapun faktor pendukung implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan, yakni pertama adanya peningkatan kedisiplinan guru di sekolah dan membuat program sekolah. Kedua adanya demokratisasi dalam setiap pengambilan keputusan atau kebijakan. Ketiga adanya komitmen dan profesionalisme kerja Tenaga pendidik dalam usaha mengembangkan SD Inpres Luaan. Dari hasil wawancara dengan partisipan maka disimpulkan bahwa Faktor pendukung perencanaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan terkait dengan demokratisasi pengambilan keputusan/kebijakan kepala sekolah, profesionalisme kerja Tenaga pendidik, dan tersedianya sarana prasarana yang memadai. Sedangkan untuk faktor pendukung pelaksanaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan terkait cara kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memotivasi tenaga pendidik agar mencapai tujuan sistem dan mengadakan restrukturisasi guru. selanjutnya Faktor pendukung evaluasi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan yakni kepala sekolah melakukan evaluasi dengan musyawarah atau mengadakan rapat dan kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada anggota rapat untuk mengutarakan pendapatnya.

Menurut Efriani (2021) faktor pendukung dalam pelaksanaan MBS yakni terdapat adanya dukungan dari masyarakat baik dukungan berupa tenaga maupun finansial, dukungan dari guru dan staf pegawai yang mampu bekerja sama dengan baik dengan meningkatkan mutu sekolah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Triyarsih (2019) dengan judul penelitian Implementasi Manajemen berbasis sekolah dalam membentuk karakter siswa Sekolah Dasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor pendukung Implementasi MBS di Sekolah yakni Kewenangan dan otonomi yang lebih besar dari pemerintah kepada sekolah untuk otonomi lebih luas kepada sekolah, memberikan fleksibilitas/ keluwesan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong sekolah meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah, menyelesaikan segala permasalahan untuk mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Program yang sesuai dengan kebutuhan, situasi, dan keadaan yang direncanakan dapat dirumuskan sendiri di sekolah dengan melibatkan berbagai pihak baik berupa pemikiran, pendanaan, dan tenaga dari masyarakat dan sekolah. Bantuan anggaran dari pemerintah baik pusat dan daerah, bantuan dari masyarakat yang tidak mengikat, bantuan dari alumni dan hadiah dan penghargaan atas prestasi sekolah. Peran serta, kepedulian, dan perhatian orangtua siswa terhadap kemajuan dan kualitas siswa dan sekolah yang diwujudkan baik materi, saran, pemikiran dan perhatian. Orang tua/komite selalu mau berpartisipasi dan mendukung apa yang menjadi harapan dan program kerja sekolah.

2. Faktor Penghambat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan

Dalam memajukan sebuah lembaga pendidikan pasti mempunyai hambatan-hambatan yang dihadapi, begitu pula implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan, meskipun telah diupayakan sebaik-baiknya dalam setiap kegiatan operasionalnya, akan tetapi tidaklah terlepas dari berbagai hambatan-hambatan. Hambatan-hambatan yang ada merupakan suatu permasalahan yang harus dicari pemecahannya.

Dari hasil penelitian menunjukkan faktor penghambat implementasi Manajemen berbasis Sekolah di SD Inpres Luaan yakni pertama terbatasnya pengetahuan Tenaga pendidik tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sehingga dalam penerapannya cenderung apa adanya dan kurang kreatif, kedua masih adanya pengaruh dari pusat (diknas), dalam pengambilan keputusan sekolah terakhir kurangnya kesadaran orang tua siswa dalam memperhatikan, dan mengontrol putra-putrinya. Sesuai dengan data yang diperoleh dari keseluruhan hasil wawancara bersama kepala sekolah, dapat disimpulkan faktor penghambat penerapan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan yakni kurangnya pengetahuan Tenaga pendidik tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), dan adanya pengaruh dari pusat dalam pengambilan keputusan sekolah. Kemudian Faktor penghambat pelaksanaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan adalah masih adanya guru yang masih belum menguasai bahan ajar dan teknik mengajar.

Hal ini sesuai dengan pendapat Rosyada (2006) bahwa terwujud atau tidak terwujudnya implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di pengaruhi dari partisipasi, keefektifan dari keputusan musyawarah, kesadaran kolektif dan sikap

tanggung jawab anggota sekolah. Sikap mental yang kurang baik bagi pendidik dan Tenaga pendidik terhadap MBS Orang tua siswa / komite sekolah sikap acuh tak acuh, kurang tanggap dan peduli terhadap program sekolah sehingga siswa kurang bermartabat dan berkarakter.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan sudah terlaksana dengan baik. Pertama, dimulai dari pengaturan kesiswaan mulai pendaftaran siswa hingga berbagai kegiatan yang dapat dijalankan dalam bagian kesiswaan agar kegiatan pembelajaran dapat berjalan sebagaimana mestinya. Selanjutnya, manajemen kurikulum dan program pengajaran yang mana sekolah diberikan kebebasan untuk mengembangkan kurikulum, dengan kurikulum Merdeka yang diterapkan. Selanjutnya, Manajemen keuangan dan pembiayaan dapat dilihat dari teraturnya penetapan anggaran belanja sekolah, adanya transparansi keuangan baik dalam hal pemasukan maupun pengeluaran dengan diadakannya laporan pertanggungjawaban (LPJ) pada setiap kegiatan dan laporan pertanggungjawaban sekolah pada akhir tahun pelajaran. Kedua, pelaksanaan MBS dapat terlihat telah terlaksana dengan baik salah satunya dilihat dari lingkungan kerja staf, guru, hingga kepala sekolah di sekolah tersebut. Tenaga pendidik di SD Inpres Luaan juga sudah baik karena mereka yang memiliki keahlian dibidangnya masing-masing. Manajemen sarana dan prasarana dapat dilihat dari usaha sekolah untuk menyediakan sarana dan prasarana, perawatan, dan pengembangan sehingga dapat membantu kelancaran proses belajar mengajar dan meningkatkan prestasi belajar siswa. Ketiga, evaluasi dari MBS di SD Inpres Luaan sudah dilakukan dengan baik dengan cara mengadakan rapat. Perencanaan keuangan disampaikan kepada warga sekolah dan komite sekolah dengan mengadakan pertemuan orang tua murid. Pelaporan pelaksanaan program sampai keuangan dilakukan dengan membuat LPJ yang berisi anggaran dana yang digunakan serta dilaporkan.

Faktor pendukung Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan terkait dengan demokratisasi pengambilan keputusan/kebijakan kepala sekolah, profesionalisme kerja Tenaga pendidik, dan tersedianya sarana prasarana yang memadai. Faktor pendukung pelaksanaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan terkait cara kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memotivasi tenaga pendidik agar mencapai tujuan sistem dan mengadakan restrukturisasi guru. Faktor pendukung evaluasi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Inpres Luaan melakukan evaluasi dengan musyawarah atau mengadakan rapat dan kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada anggota rapat untuk mengutarakan pendapatnya.

References:

Departemen Agama RI. (2005). Departemen, Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah, Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam.

Arcaro, S. James, 2010, Pendidikan Berbasis Kualitas, Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan, Pustaka Belajar, Yogyakarta.

Arikunto, Suharsimi, 2008, Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek, (Edisi Revisi III), Rineka Cipta, Jakarta.

Asad A. From bureaucratic-centralism management to school based management: managing human resources in the management of education program. IRJE [Internet]. 2021. 5(1):201-25.

Barmawi dan M.Arifin. (2012). Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. Yogyakarta: Ar-Ruz Media.

Capacite RD. School-Based Management Practices as Predictors of School Performance in Public Elementary Schools amid the Pandemic. Gnosi : Interdiscip. J. Human Theo. Praxis [Internet]. 2022; 4(3):126-3.

Creswell, John W. 2015. Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantatif, dan Campuran. Yogyakarta: Pustaka pelajar

Darmaningtyas, 2012, Pendidikan, Pada dan Setelah Krisis (Evaluasi Pendidikan di Masa Krisis), LPIST, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Djoemad, T. (2010). Model Strategik Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Swasta. Disertasi. Universitas Widyatama di Kota Bandung

Djohar, 2012, Pendidikan Strategik Alternatif Untuk Pendidikan Masa Depan, LESFI, Jakarta. Dunn, 2003 ...

Efriani, E., Ahyani, N., & Fattah, A. H. (2021). Implementasi Manajemen Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan di Tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP). Jurnal Pamator: Jurnal Ilmiah Universitas Trunojoyo, 14(2), 117- 121.

Fajrin, R. (2018). Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 1(2), 125-156.

Fattah, Nanang. (2005). Konsep MBS dan Dewan Sekolah. Jakarta: Pustaka Bani Quraisy

Halimah, Siti. (2010). Telaah Kurikulum, Medan: Perdana Publishing.

Hardiansyah, F. (2022). The Implementation of School-Based Management in Improving Quality of Education in Primary School. Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan, 9(2), 148-162.

Masyhud, M. Sulthon, 2004. Manajemen Pondok Pesantren. Jakarta: Diva Pustaka.

Muhaimin. (2009). Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi. Jakarta: Rajawali Pers.

Mukminin A, Fridiyanto, Hidayat M, Habibi A, Haryanto E, Harto K, Makmur, Muazza, Masbirorotni. The reform of national final exam policy in indonesia: jurisdiction, policyalternatives, and policy feasibility. Library Philosophy and Practice. 2019; 3110. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/3110/>

Mukminin A, Habibi A, Prasajo LD, Idi A, Hamidah A. Curriculum reform in indonesia: moving from an exclusive to inclusive curriculum. [Kurikulumna prenova v Indoneziji: Prehod od izključujočega k vključujočemu kurikulum] Center for Educational Policy Studies Journal. 2019; 9(2): 53-72. Available from:doi:10.26529/cepsj.543

Mukminin A, habibi a. Promoting access and success for disadvantaged students in Indonesian basic education: Social Justice in Education. Handbook of Research on SocialInequality and Education. 2019; 403-413.

Mukminin A. Ethics in education: An ethical analysis of the national standardized exam policy in indonesia. Logos (Lithuania). 2021; 109: 172-179. doi:10.24101/logos.2021.88

Mulyadi. 2010. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu. Malang: UIN-Maliki Press

Mulyasa, E. (2004). Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi. Bandung: Remaja Rosdakarya

Mulyasa, E. (2020). Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep Strategi dan Implementasinya, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi dan Implementasi), Bandung, PT. Remaja Rosda Karya, cet. 3 & 4
Nurkolis, 2009. Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model, dan Aplikasi, Jakarta: Grasindo.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 63 Tahun 2009 tentang

Pujiastuti, E. (2021). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia, 6(2), 700-711.

Ratri, D. K. (2014). Implementasi Peraturan Walikota Nomor 36 Tahun 2013 Tentang Kebijakan Kota Layak Anak. Brawijaya University.

Rozikun, Ahmad dan Najamuddin. (2008). Strategi Perencanaan Manajemen Berbasis Madarasah (MBM) di Tingkat Menengah. Jakarta: Lista Fariska Putra.

Sahabuddin, S. (2022). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 21 Makassar. Jurnal Al-Qiyam, 3(1), 97-108.

Sudaryanto, 2019. Pengaruh pola kepemimpinan terhadap kinerja guru dalam kerangka manajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (MPMBS) di Dinas Pendidikan Kabupaten Malang Jawa Timur

Sujanto, Bedjo. 2007. Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah Model Pengelolaan Sekolah di Era Otonomi Daerah. Jakarta: CV. Sagung Seto.

Sujoko. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja dalam Penerapan MBS terhadap Kinerja Guru SMU Negeri 3 Sukoharjo. Jurnal Pendidikan ProVita Vol VII/6/Juni 2019.

Sukarti, S., & Wibowo, U. B. (2013). Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di SEKOLAH DASAR Negeri di Kabupaten Sleman. Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 1(2), 269-284.

Suparlan. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah Dari Teori Sampai Dengan Praktek*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sutisna, N. (2020). *Evaluasi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di Sma Negeri 1 Dente Teladas Kabupaten Tulang Bawang* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Metro).

Umaedi. (2004). *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah/Madrasah*. CEQM

Usman B, Muslem A, Nur E, Saiful, Yunus M Md. A strategic performance of school-based management for high schools in Aceh, Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019; 18(3) 1-8.

Usman, A., Harun, C. Z., & Murniati, A. R. (2016). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMA Negeri 5 Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(1).

Utami, A. C. P., Winaya, I. K., & Prabawati, N. P. A. (2021) Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 5 Denpasar. *Jurnal Administrasi Publik*.

Wibowo, W. A. (2018). *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMAN 1 Pesisir Tengah Kabupaten Pesisir Barat*. Disertasi, Universitas Lampung.