



Contents lists available at [Journal IICET](#)

JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: [2477-8524](#) (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



Optimalisasi peran manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan

Dionisius Sihombing^{1*)}, Hottua Samosir²

¹Universitas Negeri Medan, Indonesia

²Universitas Prima Indonesia, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Oct 20th, 2021

Revised Nov 02nd, 2021

Accepted Des 19th, 2021

Keyword:

Manajemen berbasis sekolah
Mutu pendidikan
Yayasan katolik

ABSTRACT

Manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah. Adanya pola manajemen yang baik akan berdampak kepada sekolah yang bermutu yang pada akhirnya akan dapat menciptakan output yang berkualitas pula. Namun pada kenyataannya ada sekolah yang belum siap dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis optimalisasi peran manajemen sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah Yayasan Budi Dharma Banda Aceh. Metode yang digunakan ialah penelitian kualitatif bersifat deskriptif. Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi serta pendekatan manajerial. Subjek pada penelitian ini ialah tenaga pendidik (baik guru TK, SD, SMP, dan SMA) dan pengurus Yayasan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif melalui tiga teknik pengolahan yaitu Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ditemukan bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah pada Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh belum berlangsung efektif dikarenakan setiap unsur-unsur baik yayasan, kepala sekolah, guru, orangtua siswa, serta sarana dan prasarana belum difungsikan secara optimal. Sehingga disarankan Yayasan melakukan strategi-strategi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan sekolah. Kepala sekolah juga perlu melakukan intervensi dalam membangun kapasitas sekolah yang meliputi kapasitas personal, profesional, dan organisasional.



© 2021 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Corresponding Author:

Dionisius Sihombing,
Universitas Negeri Medan
Email: dions1977@gmail.com

Pendahuluan

Laju perkembangan dunia saat ini semakin menunjukkan peningkatan ke arah yang lebih baik, salah satunya dunia pendidikan. Pendidikan dianggap sebagai investasi sumber daya manusia jangka panjang dan juga salah satu bentuk pembangunan berkelanjutan (sustainable development) yang memiliki nilai strategis bagi kelangsungan peradaban manusia. Setiap negara baik negara maju maupun negara berkembang terus meningkatkan kualitas dan mutu pendidikannya. Indonesia sebagai salah satu negara berkembang juga turut melakukan penataan pendidikan guna untuk meningkatkan kualitas dan mutu pendidikannya (Sudibyo, 2008).

Perhatian negara yang semakin tinggi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dengan berbagai pendekatan, baik pendekatan kelembagaan, legal formal, dan juga pemberdayaan sumber daya pendidikan. Terlebih sejak digulirkannya reformasi dan ditetapkan Undang-Undang Republik Indonesia seperti

Undang-Undang RI Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Keputusan Undang-Undang tersebut berisi perubahan sebagian peraturan pemerintah pusat yang bersifat sentralisasi menjadi desentralisasi khususnya yang berkaitan dengan kebijakan pendidikan sebagai salah satu bentuk untuk dapat melaksanakan manajemen pendidikan di daerah (Wahyudi, 2012).

Bentuk perubahan desentralisasi tersebut merupakan wujud dari peran pemerintah Indonesia untuk dapat membuka akses pendidikan yang merata di setiap provinsi, mulai dari perkotaan sampai ke pelosok daerah. Terlebih dengan berlakunya manajemen pendidikan yang bersifat desentralisasi ini membuat peningkatan pertumbuhan lembaga pendidikan sekolah baik negeri maupun swasta cukup pesat di setiap daerah. Dalam desentralisasi, para pemangku kepentingan (stakeholder) dituntut untuk memberikan kontribusi dalam melaksanakan proses pengelolaan sekolah karena para stakeholder yang memahami karakteristik dan kebutuhan sekolah. Tiga hal yang kewenangannya didesentralisasikan ke sekolah secara langsung melalui dewan sekolah yaitu budget, personal, dan kurikulum (Wohelstetter and Mohraman dalam Wahyuningrum, 2006).

Desentralisasi pendidikan merupakan fenomena yang mendunia, namun sebagai sebuah konsep ia menyembunyikan lebih dari yang diungkapkan (Fullan & Watson, 2000). Fullan & Watson, (2000) menambahkan dalam prosesnya MBS melibatkan banyak faktor baik internal sekolah atau kondisi komunitas dan komponen infrastruktur eksternal. Indriyanto (2003) menegaskan selama ini sistem terpusat (sentralisasi) selama 30 tahun telah mengakibatkan ketergantungan pendidikan sekolah antar daerah.

Salah satu bentuk desentralisasi pendidikan di Indonesia adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Ini sesuai dengan Pembukaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 3 yang diderivatifkan pada Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Pasal 51 ayat 1 yang berisi Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan Standar Pelayanan Minimal dengan Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

MBS atau School-based Management (SBM) sebuah keadaan dimana pemimpin sekolah dapat membuat berbagai keputusan yang sesuai dengan kondisi tertentu mereka, control yang lebih baik yang dirasa penting bagi sekolah mereka (Brunning, Fischetti, & Smith, 2020). Hal serupa diungkapkan oleh Ibrahim (2015), bahwa MBS dapat didefinisikan sebagai model manajemen yang memberi otonomi yang lebih besar kepada sekolah, juga fleksibilitas dan keluwesan yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya yang mereka miliki sehingga mendorong sekolah untuk meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam mencapai tujuan mutu sekolah dalam kerangka pendidikan nasional.

Dengan demikian manajemen berbasis sekolah (MBS) bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip tata kelola sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas kinerja keuangan sekolah dalam pengelolaan dana pendidikan meliputi penggunaan, pembukuan, dan pelaksanaan dana pendidikan (Adam, Juraid, dan Hasan, 2016).

Implementasi penerapan MBS sendiri telah dilaksanakan di berbagai negara dan beberapa peneliti (Ayeni and Ibukun (2013); Shoma, Vally, and Daud (2015); Arar and Abu-Romi (2016); Qian and Kong (2017); Brunning, Fischetti, and Smith (2020), Bandur and Gamage (2009)) telah mengamati dampak penerapan kebijakan ini di berbagai tingkat pendidikan.

Adanya minat pihak swasta yang semakin tinggi untuk turut terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan semakin menambah peluang daya saing institusi pendidikan untuk berlomba memperbaiki pengelolaan manajemen mereka. Pola manajemen yang baik akan berdampak kepada sekolah yang bermutu yang pada akhirnya akan dapat menciptakan output yang berkualitas pula.

Beberapa penelitian mengenai peran MBS di berbagai sekolah dan tingkat pendidikan baik di sekolah negeri, swasta, maupun boarding school di Indonesia sendiri telah dilakukan oleh para peneliti dan menunjukkan bahwa efektifitas penerapan MBS berperan terhadap peningkatan mutu pendidikan (Hakim (2016); Karnama and Prihamdani (2019); Susiyani and Subiyantoro (2017); Sutarto, Darmansyah, and Warsono (2012), Moradi, Hussin, and Barzegar (2012)).

Premis dasar dari MBS sebagaimana diungkapkan oleh Odden & Wohlstetter dalam Brunning et al., (2020) bahwa orang-orang di lokasi sekolah harus memiliki kebijakan atas anggaran, personel/ pendidik, dan kurikulum dan kebijakan ini harus digunakan untuk memperkenalkan perubahan yang kemudian mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran secara langsung.

Wohlstetter (1995) menyatakan bahwa penerapan MBS menunjukkan bahwa dewan sekolah secara individu memahami peran dan tanggung jawab mereka yang baru dan akan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan prestasi sekolah. Hal yang serupa diungkapkan oleh Hakim (2016), Karnama and Prihamdani (2019) bahwa pelaksanaan MBS didasari pada kenyataan bahwa sekolah memiliki keunikan, karakteristik dan kondisi yang berbeda satu sama lain sehingga sekolah perlu mengelola institusinya sendiri untuk mencapai optimalnya proses pendidikan. Hal ini berdampak pada munculnya persaingan-persaingan yang tinggi dan ketat diantara penyelenggara lembaga pendidikan.

Dari banyak lembaga pendidikan umum baik negeri maupun swasta, hadir lembaga pendidikan keagamaan yang diharapkan mampu menjadi lembaga yang berperan dalam menciptakan output yang berkualitas dan bermutu. Meskipun awalnya terjadi perdebatan di kalangan masyarakat karna adanya keterlibatan organisasi keagamaan dalam penyediaan penyelenggara pendidikan khususnya pendidikan formal. Sebagian dari mereka beranggapan sekolah keagamaan dapat menyebabkan pemisahan penganut agama dari budaya dan nilai-nilai masyarakat (Flint, 2007; Breen, 2009), sekolah keagamaan dapat melanggar kebebasan memilih dan otonomi dari setiap individu karena agama bertindak sebagai sumber otoritas yang utama dalam hal ideologi dan pandangan (Jackson, 2003; Dagovitz, 2004; Hemming, 2011), dan adanya bahaya sekolah keagamaan akan meradikalisasi anggota kelompok agama dan menumbuhkan rasa permusuhan terhadap negara dan bagian masyarakat lainnya (Short, 2002; Merry, 2015).

Namun pada kenyataannya saat ini lembaga pendidikan keagamaan di Indonesia ikut mampu dalam penerapan konsep manajemen berbasis sekolah yang berdampak kepada peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Dari banyaknya lembaga pendidikan keagamaan hadir sebuah lembaga pendidikan katolik yang ikut terlibat dalam menciptakan mutu pendidikan yang berkualitas. Lembaga Pendidikan Katolik dalam nota Pastoral tentang Pendidikan point 8 (.....) menyebutkan bahwa: "Lembaga Pendidikan Katolik (LPK) merupakan salah satu karya Gereja dan bentuk partisipasi umat Katolik dalam pembangunan masyarakat Indonesia dengan tiga kekhasan dan inti yang dijunjung tinggi, yakni: 1) Setia pada usaha mencerdaskan kehidupan bangsa; 2) Setia pada ketentuan-ketentuan Gereja; dan 3) Setia pada semangat luhur (spritualitas) pendiri".

Lembaga Pendidikan Katolik ini dalam penerapan MBS diharapkan dapat menjadi media dalam menciptakan lingkungan paguyuban sekolah, mengembangkan dan memperdalam pengetahuan yang pada akhirnya setiap orang yang terlibat dalam pendidikan bisa menjadi media keselamatan bagi masyarakat. Media keselamatan dalam hal ini adalah Lembaga Pendidikan Katolik dapat dirasa memberikan arti positif bagi pembangunan masyarakat Indonesia baik di perkotaan hingga di pelosok tanah air.

Di negara maju seperti Hongkong, penerapan lembaga pendidikan berbasis agama sudah diperkenalkan semenjak tahun 1971. Bahkan gereja katolik di Hongkong menjadi salah satu pemberi dana pendidikan terbesar di Hongkong sehingga di negara tersebut tersedia sekolah SSBs (School Spnsoring Bodies) atau sekolah yang dijalankan oleh badan sponsor sekolah non pemerintah (Qian and Kong, 2017). Oleh karenanya citra positif sekolah atau lembaga pendidikan katolik di Indonesia juga akan turut mengangkat citra gereja katolik dan membuka penerimaan bagi keberadaan dan perkembangan Gereja Katolik.

Sekolah atau lembaga pendidikan katolik diharapkan mampu menjadi cerminan bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, berkualitas dan berkarakter untuk berujung pada hasil output yang bermutu pula sehingga masyarakat luas dari berbagai suku dan agama dapat mempercayakan anak-anak mereka untuk bersekolah di Lembaga pendidikan Katolik. Mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan dari sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Oleh karenanya sekolah atau lembaga pendidikan katolik yang menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menyadari bahwa pentingnya peran dewan atau pengurus yayasan dalam hal pendanaan pendidikan, kepemimpinan kepada sekolah dalam mengelola kebijakan sekolah, peran guru dalam penyelenggara dan pelaksana pendidikan serta sarana dan prasana (Yustina, 2018).

Sekolah atau lembaga pendidikan keagamaan saling berlomba dalam pengelolaan manajemen berbasis sekolah sehingga memunculkan persaingan di antara penyelenggara pendidikan. Mereka membuat kebijakan-kebijakan dalam manajemen sekolah seperti melakukan promosi bahkan biaya pendidikan gratis yang ditujukan untuk menarik perhatian masyarakat agar dapat bersekolah di sekolahnya tersebut salah satunya yang terjadi di kota Banda Aceh.

Namun pada kenyataannya, salah satu lembaga Pendidikan Katolik yaitu Yayasan Budi Dharma yang berada di kota Banda Aceh mengalami dampak baik langsung dan tidak langsung dari persaingan diantara penyelenggara pendidikan tersebut dalam hal Manajemen Berbasis Sekolah. Terlihat Yayasan Budi Dhama Aceh yang belum siap dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah.

Ini dapat terlihat dari belum memadainya kesiapan input-input pendidikan yang mendukung keterlaksanaan program manajemen berbasis sekolah, belum terlaksana dengan baik iklim kerjasama antara komunitas sekolah dengan masyarakat, belum efektifnya partisipasi pengurus yayasan dan dewan pendidikan dalam pengalihan dana sekolah, serta belum memadainya upaya untuk memecahkan berbagai faktor kendala atau penghambat dalam pengimplementasian manajemen berbasis sekolah karena sulit melakukan perubahan dimana kualitas sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait optimalisasi manajemen sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di Yayasan Budi Dharma Banda Aceh.

Metode

Penelitian ini merupakan hasil penelitian lapangan (Field Research) dengan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Artinya suatu penelitian yang dilakukan untuk mengklarifikasi sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang sedang diteliti yang akan menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang atau objek yang diamati (Moleong, 2013). Dalam hal ini menggambarkan faktor-faktor yang mendorong dan menghambat optimalisasi peran manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah Yayasan Katolik.

Berdasarkan pertimbangan dan peninjauan penulis dari temuan masalah yang diteliti dengan kenyataan di lapangan maka penulis menetapkan lokasi objek penelitian di Budi Dharma. Budi Dharma merupakan Yayasan Katolik yang berada di Jalan Ahmad Yani Banda Aceh Kelurahan Peunayong, Kecamatan Kuta Alam, Kota Banda Aceh, Provinsi Aceh.

Penelitian ini menggunakan pendekatan guna memperoleh data yang akurat sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan yaitu pendekatan fenomenologi yang menekankan fenomena perubahan aspek pendidikan yang menyangkut pengelolaan manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan serta pendekatan manajerial yaitu pendekatan dengan menggunakan teori manajemen yang digunakan pengurus sekolah sebagai manajer pada suatu lembaga pendidikan dalam menerapkan fungsi manajemen.

Adapun yang menjadi subjek penelitian sebagai sumber data atau sebagai responden pada penelitian ini ialah situasi dan kondisi yang terdapat pada Yayasan Katolik Budi Dharma yang meliputi lingkungan sekolah (tempat atau gedung sekolah, sarana dan prasarana, fasilitas sekolah), tenaga pendidik (baik guru TK, SD, SMP, dan SMA), pengurus Yayasan. Dari banyaknya jumlah tenaga pendidik dan pengurus Yayasan, beberapa diantaranya dijadikan sebagai responden penelitian. Penentuan ini ditujukan untuk menggali informasi secara mendalam aspek-aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan penerapan manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh.

Untuk mendapatkan data yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, maka peneliti menggunakan beberapa instrumen penelitian yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data dalam penelitian ini berupa kata-kata atau kalimat dalam bentuk sebuah narasi yang menjelaskan tentang situasi. Peristiwa atau perilaku dari subjek penelitian sebagaimana yang terdapat pada catatan lapangan, hasil wawancara, maupun dokumentasi penelitian.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif melalui tiga teknik pengolahan yaitu: 1) Reduksi data adalah suatu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan, 2) Penyajian data adalah proses penyusunan sekumpulan informasi tersusun ke dalam suatu bentuk yang sistematis sehingga menjadi lebih selektif dan sederhana serta dapat dipahami maknanya, 3) Penarikan kesimpulan adalah kegiatan untuk membangun konfigurasi yang utuh dari data yang telah terkumpul untuk memperoleh makna.

Hasil dan Pembahasan

Peran Manajemen Berbasis Sekolah pada Yayasan Budi Dharma di Kota Aceh dalam penelitian ini berfokus pada penggunaan sumber daya yang berasaskan kepada kebijakan Yayasan Katolik itu sendiri baik dalam proses pembelajaran dan pengelolaan pendidikan. Penerapan manajemen berbasis sekolah yang dilaksanakan dengan baik dan tepat akan berdampak kepada peningkatan mutu pendidikan dari Yayasan Budi Dharma tersebut. Hal ini selaras dengan Mulyasa (2007: 35) yang menyebutkan bahwa manajemen berbasis sekolah yang baik meliputi: 1) Adanya pemberian otonomi yang luas kepada sekolah, 2) Adanya partisipasi masyarakat dan orang tua, 3) Memiliki kepemimpinan yang demokratis dan profesional, dan 4) Memiliki team work yang solid dan transparan. Berdasarkan pada hasil pemaparan penelitian yang dilakukan peneliti kepada beberapa responden di Yayasan Budi Dharma di kota Aceh ditemukan bahwa:

Dewan Pastoral Paroki dan Pengurus Yayasan.

Mengingat bahwa Yayasan Budi Dharma merupakan Yayasan Katolik sehingga mengakibatkan adanya fungsi atau jabatan ganda dimana Pastor Paroki juga menjabat sebagai Ketua Yayasan. Meskipun potensi usia sekolah dari masyarakat Katolik/ Kristiani di Banda Aceh tergolong stabil yang memungkinkan pilihan bagi pendidikan anak-anak mereka adalah pendidikan katolik/ kristen lainnya. Namun Yayasan Budi Dharma belum optimal dari sisi manajemen terlihat dari pengelolaan sekolah yang sangat terbatas. Keterbatasan itu terkait waktu, wawasan mengelola sekolah, dan keterbatasan dalam membangun hubungan-hubungan sinergitas dengan stakeholder lainnya dan kurangnya promosi sehingga pengelolaan menjadi tidak tergambar dengan baik, berdampak kepada pengelolaan unit pendidikan secara lebih kompleks.

Di sisi lain, Pengurus Yayasan mengalami permasalahan mengenai kebijakan yang menyangkut sanksi terhadap Pendidik dan Tenaga Kependidikan di sekolah. Mengingat pengurus Yayasan merupakan pastor Paroki maka secara tidak langsung kebijakan yang diterapkan di sekolah berdampak kepada pelayanan di Paroki. Ini menyebabkan Ketua Yayasan sulit dalam mengambil kebijakan yang tegas dalam pengelolaan sekolah Yayasan Budi Dharma di Kota Aceh.

Kemampuan manajemen yayasan dalam mengelola pendidikan kurang. Pengurus yayasan tidak memiliki wawasan konseptual dan praktis secara terukur untuk pengelolaan pendidikan, sebab mereka tidak dipersiapkan sejak awal untuk tugas bidang pendidikan melainkan tugas pastoral Paroki. Ini dapat terlihat dari kegiatan-kegiatan sekolah tanpa manajemen yang baik (program dan pembiayaan tanpa rencana, pengorganisasian sumber daya manusia terkait tugas dan tanggung jawab tidak begitu jelas, tidak adanya pembinaan sumber daya manusia, seupervisi tidak berjalan dengan baik, serta peraturan kerja dan SOP yang tidak jelas).

Pengurus Yayasan Katolik Budi Dharma juga terkendala dalam hal pendanaan. Karena Yayasan ditanggungjawab oleh seorang Paroki, dimana sumber keuangan Paroki itu bersumber dari Kolekte umat dan dana umat lainnya sehingga untuk mengatasi kendala keuangan yayasan dengan menggunakan dana-dana Paroki. Apabila situasi ini berlangsung terus maka sulit untuk menciptakan kemandirian pembiayaan dan berdampak pada mutu dan kualitas pendidikan yayasan Budi Dharma Aceh.

Seharusnya yayasan perlu mendukung serta memberikan kepercayaan bagi sekolah dalam mengelola sekolah. Yayasan juga lebih meningkatkan fungsi kontrol dalam manajemen berbasis sekolah sehingga semua dapat terkontrol dengan baik. Menurut Sumarni (2018) mengatakan peran yayasan dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan swasta sangat banyak antara lain: (1) Mempercayakan pengelolaan pelaksanaan praktek pendidikan terbaik pada kepala sekolah dan guru, (2) Menjadi pihak yang memikirkan pengembangan dan menentukan arah dari pengembangan sekolah yang kemudian di konsultasikan saat rapat dengan komite sekolah, (3) Memberikan perhatian pada upaya pemberian kesempatan pada siswa berprestasi bisa lewat pemberian beasiswa dan lain sebagainya, (5) Memberikan support pada upaya sekolah memajukan diri lewat teknologi informasi atau sarana prasarana yang diperlukan oleh sekolah sebagai sebuah institusi, (6) Memikirkan sumber pendanaan agar kegiatan sekolah bisa dilaksanakan dengan baik serta guru mendapat support untuk melakukan proses kegiatan pembelajaran yang kreatif dan menarik di sekolah, (7) Pengendalian pengelolaan sekolah.

Selain memiliki peran, yayasan juga memiliki fungsi khususnya dalam pembinaan pada sekolah yang dikelolanya. Beberapa fungsi pembinaan yang dilakukan oleh Yayasan Katolik Budi Dharma antara lain (1) Pembinaan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan yayasan merupakan pembinaan secara umum dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan dari seluruh unit lembaga pendidikan yang bernaung di bawah Yayasan Katolik Budi Dharma, (2) Pembinaan dalam pengelolaan dana agar penggunaan uang tidak melenceng. Yayasan selalu melakukan pengawasan secara berkala serta melakukan pengawasan keuangan, (3) Pembinaan dalam bidang manajerial dilakukan yayasan melalui pengarahan dan diskusi disamping memberikan guide line yang sesuai dengan standar kepada kepala sekolah selaku pengelola unit, juga dilakukan pada saat rapat dengan dewan pengurus yayasan baik yang diselenggarakan rutin maupun yang bersifat insidental, (4) Pengelolaan pengawasan bertujuan agar pengelolaan pendidikan yang dilakukan kepala sekolah dapat dimonitor sehingga jika ada masalah atau konflik yang muncul segera diketahui dan ditindaklanjuti agar tidak berkelanjutan.

Kepala Sekolah

Kepala sekolah memiliki peranan yang besar dalam manajemen berbasis sekolah. Peranan kepala sekolah memberikan dampak yang cukup berarti bagi kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Kesuksesan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas, kemampuan atau kompetensi kepemimpinan kepala sekolah. Dengan kata lain peran kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah katolik yang bermutu menjadi salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan.

Pada Yayasan katolik Budi Dharma Aceh terdapat kepala sekolah pada setiap tingkat atau jenjang pendidikan yaitu kepala sekolah TK, SD, SMP, dan SMA. Setiap kepala sekolah pada setiap jenjang pendidikan diberikan kebebasan dan tanggungjawab oleh Yayasan untuk dapat mengelola manajemen sekolahnya sendiri dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pemberian kebebasan memberi kemungkinan kepada kepala sekolah untuk dapat membinakan meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik guru, tenaga kependidikan serta siswa yang ada dilingkungan sekolah katolik.

Namun pada kenyataannya di lapangan, ditemukan bahwa kepala sekolah TK, SD, SMP, dan SMA kurang optimal dalam tata kelola manajemen berbasis sekolah. Terlihat dari kegiatan-kegiatan sekolah yang terkesan tanpa manajemen yang baik seperti program dan pembiayaan tanpa rencana, pengorganisasian sumber daya manusia terkait tugas dan tanggung jawab tidak jelas bahkan tidak ada, pembinaan sumber daya manusia tidak ada, supervisi tidak berjalan, serta peraturan kerja dan SOP tidak ada. Kepala sekolah juga kurang tanggap dan kurang membina komunikasi yang baik dengan pihak pemerintah akibatnya banyak informasi penting terkait kebijakan pendidikan tidak diperoleh. Kepala sekolah selaku pimpinan juga kurang memiliki inisiatif dalam memberikan ide-ide, anjuran, atau pengarahan kepada guru maupun tenaga kependidikan untuk terlibat dalam melakukan promosi sekolah kepada masyarakat.

Terlebih pada jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA), kepala sekolah yang juga statusnya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Ini membuat kepala sekolah menjadi kurang fokus dalam memberikan perhatian dalam kemajuan sekolah Yayasan Katolik Budi Dharma dikarenakan sudah menjadi seorang ASN dan memiliki kesibukan kerja di tempat lain. Kendala lain seperti minimnya anggaran mengakibatkan kepala sekolah sebagai pemimpin juga menjadi sedikit susah dalam membuat terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan mutu pendidikan di Yayasan Katolik Budi Dharma.

Salah satu syarat keberhasilan sekolah adalah adanya kemampuan kepala sekolah dalam membangun mutu pendidikan sekolahnya (Beck and Murphy, 1996). Kepala sekolah harus memiliki tugas utama membuat perencanaan untuk kemajuan sekolah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Dapat dikatakan kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang visioning sebagai indikator kepemimpinan yang sukses (Raihani, 2010). Visi, misi, dan tujuan ini yang kemudian dikomunikasikan kepada semua pihak yang terkait dengan sekolah. Kepala sekolah juga harus bisa menjadi kepala sekolah yang strategis. Sebagaimana yang dijelaskan Mauriel (1989) bahwa pemimpin yang strategis adalah orang yang memiliki visi yang jelas, seorang pendengar yang sensitif dan efektif bagi anggotanya, dan seorang analis serta evaluator dalam organisasinya.

Kepala sekolah harus melakukan strategi-strategi yang mendukung peningkatan mutu pendidikan sekolah yaitu: (1) strategi prakondisional, dimana kepala sekolah menciptakan suasana yang kondusif dalam menerapkan MBS seperti menegakkan kedisiplinan, memberikan motivasi, membangun kepercayaan, mengubah paradigma manajemen dan menciptakan teamwork. (2) strategi akademik yang dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan sekolah mengacu pada kurikulum dan intruksi mengembangkan program-program seperti membuat rencana tahunan, rencana semester, rencana bulanan dan rencana mingguan. (3) strategi non akademik yang ditetapkan untuk mencapai visi sekolah mengacu pada kegiatan ekstrakurikuler. (4) strategi suportive dimana kepala sekolah melakukan pelayanan prima, menciptakan kultur sekolah yang mendukung pengembangan sekolah dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka pemberdayaan warga sekolah. (5) strategi evaluatif adalah strategi terakhir yang dilakukan kepala sekolah dalam penerapan MBS yang digunakan untuk menganalisa setiap program-program sekolah (Sulistiyoningrum, 2016).

Kepala sekolah juga perlu melakukan intervensi dalam membangun kapasitas sekolah yang meliputi kapasitas personal, profesional, dan organisasional. Langkah tersebut dilakukan dengan upaya peningkatan sumber daya tenaga kependidikan dan guru melalui pelatihan-pelatihan baik dalam bidang manajemen kelembagaan maupun dalam bidang keguruan. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan menjalin komunikasi dengan masyarakat sekitar sehingga terjalin hubungan dan kerjasama yang baik antara masyarakat sekitar dengan sekolah. Terdapat garis koordinasi dalam hal mendesain struktur-struktur dan program-program dalam proses pengambilan keputusan secara bersama-sama, diikuti dengan pemberian wewenang, baik dari yayasan kepada kepala sekolah, maupun dari kepala sekolah kepada guru dan tenaga kependidikan.

Pendidik atau Guru

Peningkatan mutu pendidikan ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan. Dalam penerapan MBS menyadari bahwa tenaga kependidikan terutama guru merupakan jiwa dari sekolah. Guru merupakan salah satu faktor penentu dari tinggi rendahnya mutu pendidikan yang mempunyai posisi strategis, sehingga setiap usaha peningkatan mutu pendidikan perlu memberikan perhatian besar kepada peningkatan guru baik jumlah maupun mutunya.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di lapangan, ditemukan bahwa guru belum optimal menjalankan perannya dalam pengelolaan manajemen berbasis sekolah di Yayasan Katolik Budi Dharma. Banyak guru yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya sehingga pelaksanaan tugas pendidikan di sekolah belum sesuai dengan harapan, kurang kreatifitas dan metode-metode dalam menciptakan aktifitas belajar yang menyenangkan selama proses pembelajaran.

Disamping itu guru dan tenaga kependidikan tidak pernah diberikan pembinaan atau pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi guru. Guru juga jarang melakukan kegiatan-kegiatan lomba di sekolah yang dapat dijadikan salah satu kegiatan promosi sekolah. Para guru dan tenaga kependidikan juga tidak pernah melakukan pertemuan untuk membicarakan perihal menurunnya jumlah peserta didik di sekolah serta langkah-langkah pencegahan yang harus dilakukan. Tidak ada juga peraturan kerja yang mengatur hak dan kewajiban guru dan tenaga kependidikan

Guru memiliki peranan penting dalam mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Guru dalam peranannya ikutserta di dalam pembaharuan pendidikan yang menyangkut input, proses, maupun output pengajaran. Keikutsertaan guru tersebut bukan hanya mengenai kualitas tetapi juga secara mental yang didukung oleh kemampuan profesional. Pembaharuan pendidikan tersebut meliputi kurikulum, metode, media, strategi pembelajaran, administrasi pendidikan, dan lain sebagainya. Oleh karenanya diperlukan kinerja team work yang kompak dan transparan diantara guru-guru untuk mendukung keberhasilan program-program sekolah yang telah direncanakan.

Guru dalam menyelenggarakan proses pembelajaran dengan membuat perencanaan, melaksanakan proses, memonitoring, dan mengevaluasi proses pembelajaran serta menindaklanjuti hasil pembelajaran. Dalam proses pembelajaran, guru melaksanakan pengembangan diri, melaksanakan penilaian dan tindak lanjut, menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan membimbing, membina, dan membentuk karakter siswa, memberikan teladan bagi siswa serta saling mendukung dalam penyusunan perangkat pembelajaran dan pelaksanaan kurikulum (Adam, Juraid, dan Hasan, 2016).

Dalam peningkat mutu kualitas dan kuantitas pembelajaran, guru perlu mendapatkan pelatihan-pelatihan. Bentuk pelatihan yang dapat diikuti oleh guru di sekolah seperti seminar, lokakarya, studi banding, dan workshop yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, wawasan dan pengetahuan serta kompetensi guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya memberikan pendidikan dan pengajaran kepada siswa di sekolah.

Selain itu yayasan dan kepala sekolah juga perlu membuat suatu kebijakan terkait hak dan kewajibannya yang konkrit sebagai guru. Artinya dalam hal ini selain melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, guru juga memperoleh hak seperti memperoleh gaji yang layak serta tunjangan-tunjangan lain untuk menopang kehidupan. Guru yang tidak memiliki hak atau gaji yang layak akan membuat guru memiliki pekerjaan lain sehingga menyebabkan guru lebih sedikit aktu untuk mempersiapkan dan meningkatkan kualitas pengajarannya di sekolah (Winarti, 2011). Oleh karena itu, guru harus memiliki hak atau gaji yang layak sehingga dia akan lebih fokus dalam menjalankan tugas dan wewenangnya pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan dalam rangka manajemen berbasis sekolah.

Peningkatan kinerja guru dalam manajemen berbasis sekolah menjadikan sekolah memperoleh akreditasi pendidikan yang tinggi atau biasa disebut sekolah unggulan yang dipegang oleh kekuasaan kepala sekolah dan guru profesional yang bertanggung jawab terhadap kebutuhan dan keinginan orang tua siswa terhadap anaknya yang memperoleh proses pendidikan di sekolah. Inilah yang diharapkan dapat terelisasi di Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh.

Orangtua siswa/ Komite Sekolah

Permasalahan yang bersifat internal yang terjadi dalam Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh secara tidak langsung berdampak kepada pengguna jasa pendidikan salah satunya orang tua siswa. Timbul ketidakpercayaan pada orang tua siswa kepada pelayanan sekolah, mereka lebih mempercayakan anak mereka kepada sekolah lain yang memberikan pelayanan lebih baik. Harus bisadari bahwa pelayanan yang lebih baik menjadi incaran pengguna jasa termasuk orangtua siswa. Ketika sejumlah informasi yang tidak baik tentang sekolah diperoleh orangtua selaku pengguna jasa sekolah dan pelayanan sekolah kurang baik, sementara ada sekolah lain yang lebih baik maka orang tua siswa akan beralih.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, ditemukan fakta bahwa umat Katolik yang tergolong minoritas di Banda Aceh justru bersekolah di tempat lain. Ditambah lagi komunikasi serta kerjasama di antara Pendidik di sekolah dan kerjasama diantara unit sekolah yang ada baik TK, SD, SMP, dan SMA tidak terbina dengan baik. Situasi ini menjadi catatan buruk yang dapat dimanfaatkan oleh kompetitor sekolah untuk menurunkan nilai jual sekolah di pandangan orang tua siswa. Terlebih adanya juga

tenaga pendidik di sekolah yang justru turut mengungkap kelemahan sekolah kepada kompetitor sekolah sehingga berdampak sangat cepat untuk menciptakan kemunduran sekolah dan menguntungkan pihak pesaing.

Lemahnya kebijakan yang dibuat oleh Yayasan dan kurangnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah membuat banyak orang tua menjadi kurang berminat untuk memsukkan anak mereka bersekolah di Yayasan Budi Dharma Aceh. Pihak internal baik yayasan, kepala sekolah maupun tenaga pendidik kurang merangkul dan menjalin komunikasi terhadap orang tua siswa. Jika hal ini terus terjadi, akan tidak mungkin jika menimbulkan rasa ketidakpedulian orang tua siswa terhadap hadirnya sekolah katolik khususnya Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh.

Seharusnya kepala sekolah membuat kebijakan dengan membentuk sebuah komite di sekolah yang dipimpin. Pembentukan komite sekolah merupakan salah satu wujud dari adanya realisasi implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS). Ini juga dapat mendorong bentuk partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang ada di sekolah, terlebih orang tua siswa rata-rata adalah pegawai negeri sipil yang bertugas di Aceh.

Pembentukan komite sekolah tersebut dalam susunan kepengurusannya melibatkan 3 (tiga) komponen yaitu, (1) pertama perwakilan sekolah yang terdiri dari guru dan staff pegawai, (2) kedua perwakilan orang tua siswa, dan (3) ketiga perwakilan pejabat setempat dari unsur kementerian agama, dinas pendidikan, tokoh masyarakat dan ahli pendidikan.

Komite sekolah berfungsi sebagai organisasi yang dibentuk sekolah dengan mempunyai komitmen dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan kualitas sekolah. Berdasarkan Kepmendiknas nomor 044/U/2002 (dalam Benu, Oedjoe, dan Benu, 2019) menjelaskan komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan pra sekolah, jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Komite sekolah ini akan terlibat aktif dalam hal manajemen berbasis sekolah yang disusun dan dibentuk oleh kepala sekolah baik dari tahap perencanaan, pengendalian sampai kepada evaluasi sehingga akan berdampak kepada peningkatan mutu pendidikan di sekolah Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh.

Sarana dan Prasarana

Dalam manajemen berbasis sekolah, sarana dan prasarana menjadi bagian yang harus ikut dilaksanakan dalam proses pendidikan. Sarana dan prasarana menjadi penunjang dalam memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Pengelolaan sarana dan prasarana sekolah yang baik dapat meningkatkan mutu pendidikan (Darmawan dalam Bancin dan Lubis, 2017; Prastyawan, 2016;). Dalam hal ini yang berkaitan langsung dengan proses pendidikan seperti sarana gedung, ruang kelas, alat/ media pendidikan, meja, kursi dan lain sebagainya. Sedangkan prasarana seperti halaman, kebun, taman, dan jalan menuju sekolah (Benu, Oedjoe, & Basri, 2019).

Penggunaan sarana dan prasarana di Yayasan Katolik Budi Dharma berdasarkan hasil penelitian ini terlihat sudah cukup baik. Ini dapat dilihat dari gedung sekolah yang cukup luas untuk dapat dipergunakan dalam proses pendidikan. Gedung tersebut masih dalam kondisi layak pakai dan dapat digunakan untuk menampung siswa. Ruang kelas yang ada di Yayasan Katolik Budi Dharma juga masih dalam kondisi baik dan layak pakai. Setiap ruangan kelas memiliki pencahayaan yang memadai untuk dapat membaca buku dan memberikan pandangan ke luar ruangan, memiliki pintu yang memadai sehingga memudahkan siswa dan guru untuk keluar masuk ruangan serta dapat dikunci dengan baik apabila tidak digunakan.

Yayasan Katolik Budi Dharma juga memiliki laboratorium komputer dan IPA yang selalu digunakan siswa pada proses pembelajaran. Ruang laboratorium yang digunakan juga masih dalam kondisi baik. Laboratorium merupakan salah satu sarana dan prasarana yang dimanfaatkan untuk menunjang proses pembelajaran guna meningkatkan mutu pendidikan. Laboratorium komputer dan IPA dimanfaatkan dengan baik oleh pihak sekolah Yayasan Katolik Budi Dharma untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah dimana mutu pendidikan dapat tercapai ketika proses pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien yang harus didukung oleh sarana prasarana belajar yang baik pula.

Terdapat ruangan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) di Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh. Ruangan tersebut sudah dilengkapi dengan tempat tidur dan tempat penyimpanan barang-barang kebutuhan UKS. Kondisi ruangan juga masih baik dan layak digunakan. Penggunaan sarana prasana UKS di Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh dapat memberikan sumbangsih pengetahuan kepada siswa di sekolah dalam memberikan pelayanan serta penanganan kesehatan yang secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan Yayasan Katolik Budi Dharma itu sendiri.

Yayasan Katolik Budi Dharma juga memiliki ruang perpustakaan yang masih bagus untuk digunakan. Terdapat banyak buku-buku yang dapat digunakan oleh siswa sebagai bahan ajar dalam proses pembelajaran. Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh juga memiliki alat pelajaran dan alat peraga yang memadai. Alat pelajaran yang digunakan seperti papan tulis, spidol, dan lain sebagainya.

Pihak sekolah baik yayasan beserta kepala sekolah perlu melakukan pengelolaan sarana dan prasarana agar terus dapat berfungsi dan digunakan dengan baik. Adapun komponen-komponen yang menjadi kebijakan dalam pengelolaan sarana dan prasarana antara lain sebagai berikut: 1) Pengembangan sarana pendidikan dilakukan dengan perencanaan yang jelas agar pemanfaatannya dalam kegiatan sekolah menjadi efektif, efisien, dan produktif dalam memberikan dukungan yang optimal dalam prosesnya; 2) Pengembangan sarana pendidikan perpustakaan, bahan ajar, dan kebutuhan teknologi informasi dalam pembelajaran; 3) Pengelolaan sarana dan prasarana dilakukan dengan sistem manajemen aset fisik sarana dan prasarana yakni pengadaan dan inventaris sarana dan prasarana, penilaian sarana dan prasarana, pemeliharaan sarana dan prasarana dan pengawasan, pengendalian, dan penghapusan sarana dan prasarana.

Dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana, ada beberapa kebijakan atau aturan yang ditetapkan oleh yayasan, yakni kepala sekolah diminta untuk mengajukan berbagai macam kebutuhan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam menunjang proses kegiatan belajar mengajar. Pengajuan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah kepada yayasan melalui prosedur yang ditetapkan oleh pihak yayasan. Pada awal tahun ajaran, yayasan akan melakukan pemetaan kebutuhan sekolah sesuai dengan proposal yang diajukan oleh kepala sekolah. Dari pengajuan tersebut, selanjutnya pihak yayasan memetakan berdasarkan skala prioritas dan ketersediaan dana.

Pengadaan dan pengelola sarana dan prasarana sekolah sepenuhnya menjadi tanggung jawab yayasan. Oleh karenanya, yayasan harus kreatif dalam memperoleh sumber-sumber dana yang nantinya akan digunakan sebagai sumber dana untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan sekolah Yayasan Katolik Budi Dharma. Selanjutnya kepala sekolah diberikan wewenang dalam mengelola, mengembangkan, mengatur serta menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam manajemen berbasis sekolah.

Simpulan

Penerapan manajemen berbasis sekolah pada Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh belum berlangsung efektif dikarenakan kurangnya koordinasi diantara para stakeholder dan pelaksana pendidikan. Kepala sekolah kurang optimal dalam tata kelola manajemen berbasis sekolah. Manajemen yang kurang baik seperti program dan pembiayaan tanpa rencana, pengorganisasian sumber daya manusia terkait tugas dan tanggung jawab tidak jelas bahkan tidak ada, pembinaan sumber daya manusia tidak ada, supervisi tidak berjalan, serta peraturan kerja dan SOP tidak ada. Begitupun dengan tenaga pendidik yang belum menjalankan perannya dengan optimal.

Timbul ketidakpercayaan pada orang tua siswa kepada pelayanan sekolah. Pihak internal baik yayasan, kepala sekolah maupun tenaga pendidik kurang merangkul dan menjalin komunikasi terhadap orang tua siswa. Seharusnya kepala sekolah membuat kebijakan dengan membentuk sebuah komite di sekolah yang dipimpin. Pembentukan komite sekolah dapat mendorong bentuk partisipasi masyarakat dan orang tua siswa yang ada di sekolah, terlebih orang tua siswa rata-rata adalah pegawai negeri sipil yang bertugas di Aceh.

Penggunaan sarana dan prasarana di Yayasan Katolik Budi Dharma berdasarkan hasil penelitian ini terlihat sudah cukup baik. Pihak sekolah baik yayasan beserta kepala sekolah perlu melakukan pengelolaan sarana dan prasarana agar terus dapat berfungsi dan digunakan dengan baik. Jika setiap unsur-unsur tersebut baik yayasan, kepala sekolah, guru, orang tua siswa, serta sarana dan prasarana dapat difungsikan dengan optimal maka pengelolaan manajemen berbasis sekolah pada Yayasan Katolik Budi Dharma Aceh dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Referensi

- Adam, K, B., Juraid., dan Hasan. 2016. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Terhadap Kinerja Guru IPS Terpadu Pada SMP di Kota Palu. *Jurnal Katalogis*, 4(7), 13-25.
- Arar, K., & Abu-Romi, A. (2016). School-based management : Arab education system in Israel. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 191–208. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0118>.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Ayeni, A. J., & Ibukun, W. O. (2013). A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Education and Learning*, 2(2), 36–43. <https://doi.org/10.5539/jel.v2n2p36>.
- Bancin, Aswin., & Lubis, Wildansyah. (2017). Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan (Studi Kasus SMA Negeri 2 Lupuk Pakam). *EducanduM*, 10(1), 62-69.
- Bandur, A., & Gamage, D. T. 2009. Policies and programs: Improving teaching-learning environments and student achievements in Indonesia. *Education and Society*, 27(1), 51-75.
- Beck, L. G., & Murphy, J. 1996. *The Four Imperatives of Successful School*. California: Corwin Press, Inc.
- Benu, Yunus, Kenoret., Oedjoe, Mintje, Ratoe., & Basri, K. (2019). Optimalisasi Pemanfaatan Sarana Prasarana dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Yayasan Pendidikan Gloria Flobamora. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Keguruan, dan Pembelajaran*, 3(2), 102-110.
- Breen, D. (2009). Religious Diversity, Inter-Ethnic Relations And The Catholic School: Introducing The Responsive Approach To Single Faith Schooling. *British Journal of Religious Education*, 31(2), 103–15.
- Brunning, M., Fischetti, J., & Smith, M. (2020). Renewing the Promise and Potential of School-Based Management. *NASSP Bulletin*, 104(3), 177–201. <https://doi.org/10.1177/0192636520956717>.
- Brunning, M., Fischetti, J., & Smith, M. (2020). Renewing the Promise and Potential of School-Based Management. *NASSP Bulletin*, 104(3), 177–201. <https://doi.org/10.1177/0192636520956717>.
- Dagovitz, A. (2004). When choice does not matter: Political liberalism, religion and the faith school debate. *Journal of Philosophy of Education*, 38(2), 165–80.
- Flint, J. (2007). Faith Schools, Multiculturalism And Community Cohesion: Muslim And Roman Catholic State Schools In England And Scotland. *Policy & Politics*, 35 (2):251–68.
- Fullan, M., & Watson, N. (2000). School-Based Management: Reconceptualizing to Improve Learning Outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(October 2014), 453–473. <https://doi.org/10.1076/sesi.11.4.453.3561>.
- Hakim, M. N. (2016). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Islam Unggulan. *Nidhomul Haq*, 1(2), 104–114.
- Hemming, P, J. (2011). The place of religion in public life: School ethos as a lens on society. *Sociology*, 45(6), 1061–77.
- Ibrahim. (2015). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada SD Negeri Sakti Pidie. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(1), 116–125.
- Indriyanto, B. 2003. School-based Management: Issues and hopes toward decentralization in education in Indonesia. *Proceedings of the 3rd international forum on education reform (pp. 1-20)*. <http://www.worldedreform.com>.
- Jackson, R. (2003). Should the state fund faith based schools? A review of the arguments. *British Journal of Religious Education*, 25(2), 89–102.
- Karnama, M. M., & Prihamdani, D. (2019). Peranan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). *Jurnal Sekolah Dasar*, 4(2), 68–73.
- Mauriel, J. J. 1989. *Strategic Leadership Schools*. San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Merry, M. S. 2015. The conundrum of religious schools in twenty-first-century Europe. *Comparative Education*, 51(1), 133–56.
- Moleong, J. Lexy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Moradi, S., Hussin, S., & Barzegar, N. 2012. School-Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education systems of Iran). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 69(2012), 2143 – 2150.
- Mulyasa, E. 2007. *Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Prastyawan. 2016. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan. *AL HIKMAH Jurnal Studi Keislaman*, 6(1), 33-46.
- Qian, J., & Kong, L. (2017). When Secular Universalism Meets Pluralism : Religious Schools and the Politics of School-Based Management in Hong Kong When Secular Universalism Meets Pluralism : Religious Schools and the Politics of School-Based Management in Hong Kong. *Annals of the American Assosiation of Geographers*, 4452(October). <https://doi.org/10.1080/24694452.2017.1372175>.
- Raihani. 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: LKiS.
- Shoma, V., Vally, G., & Daud, K. (2015). The Implementation of School Based Management Policy : An Exploration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 693–700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.421>.
- Short, G. (2002). Faith-based schools: A threat to social cohesion?. *Journal of Philosophy of Education*, 36(4), 559–72.
- Subana, 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: CV. Rhineka Cipta.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekata Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.

-
- Sulistiyoningrum, M. K. 2016. Strategi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Kasus di MI Nurul Islam Ngaliyan Semarang). *Wahana Akademika*, 3(1), 99-113.
- Sumarni. (2018). Peran Dan Fungsi Yayasan Dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah. *Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 16(2), 218-231.
- Susiyani, A. S., & Subiyantoro. (2017). Manajemen Boarding School dan Relevansinya dengan Tujuan Pendidikan Islam di Muhammadiyah Boarding School (MBS) Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Madrasah*, 2(2), 327-347.
- Sutarto, M., Darmansyah, & Warsono, S. (2012). Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2), 343-355.
- Wohlstetter, P. (1995). Getting School-Based Management Right What Works and What Doesn't. *The Phi Delta Kappan*, 77(1), 22-26. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/20405479>.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Pasal 51 Ayat 3 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Wahyudi. 2012. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School-Based Management) dalam Rangka Desentralisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Universitas Tanjungpura*. <https://journal.untan.ac.id/index.php/jgmm/article/view/320> (diakses, 1/1/2017).
- Wahyuningrum, MM. 2006. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dan Desentralisasi Pendidikan pada Era Otonomi Daerah. *Jurnal Ilmiah Universitas Negeri Yogyakarta* No. 2/ Th II/ Oktober/ 2006. <http://journal.uny.ac.id/index.php/jmp/article/view/4055> (diakses, 25/12/2016).
- Winarti, E. 2011. *School-Based Management: The Challenges Of Its Implementation In Indonesia*. *Orientasi Baru*, 20(1), 85-106.