

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH DI MIN 2 MUARO JAMBI

Muhammad Arsyad

MIN 2 Muaro Jambi  
[eduinsan75@gmail.com](mailto:eduinsan75@gmail.com)

### Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan mengevaluasi tingkat keberhasilan, manfaat dan kendala penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MIN 2 Muaro Jambi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product). Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, angket, studi dokumen, dan wawancara dengan Pengawas Madrasah, Kepala Madrasah, Wakil Kepala Bidang Kurikulum dan Kesiswaan, Komite Madrasah, Masyarakat dan Siswa. Dalam memvalidasi data digunakan teknik triangulasi yang berkaitan dengan sumber data dan metode. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan MBS ditinjau dari konteks, masukan, proses dan hasil sangat efektif, karena berdampak pada: peningkatan mutu pendidikan, kesadaran madrasah dan masyarakat, tanggung jawab madrasah kepada panitia, orang tua siswa, masyarakat dan pemerintah serta meningkatkan persaingan yang sehat antar madrasah.

**Kata kunci:** Manajemen Berbasis Sekolah, Evaluasi, MIN 2 Muaro Jambi

### Abstract.

This study aims to describe, analyze, and evaluate the level of success, benefits and constraints of implementing School-Based Management (SBM) at MIN 2 Muaro Jambi. This study uses a descriptive qualitative approach, with a CIPP evaluation model (Context, Input, Process, Product). Data was collected through observation, questionnaires, document studies, and interviews with Madrasah Supervisors, Heads of Madrasahs, Deputy Heads of Curriculum and Student, Madrasah Committees, Community and Students. In validating the data used triangulation techniques related to data sources and methods. The evaluation results show that in general the implementation of SBM in terms of context, input, process and results is very effective, because it has an impact on: improving the quality of education, awareness of madrasahs and the community, madrasa responsibilities to committees, parents, community and government as well as increasing competition. healthy between madrasahs.

**Keywords:** School-Based Management, Evaluation, MIN 2 Muaro Jambi

### PENDAHULUAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun tentang Sistem Pendidikan Nasional pada bagian penjelasan Pasal 51 ayat (1), "pengelolaan berbasis sekolah atau madrasah merupakan bentuk otonomi pengelolaan pendidikan pada satuan

pendidikan, dalam hal ini kepala sekolah atau madrasah dan guru dibantu oleh komite sekolah atau madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan". Pada prinsipnya MBS bertujuan untuk memberdayakan madrasah dalam menetapkan berbagai kebijakan internal madrasah yang mengarah pada peningkatan mutu dan kinerja madrasah secara keseluruhan.

MBS merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mewujudkan keunggulan masyarakat nasional dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. MBS yang bercirikan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respon pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Dengan demikian MBS merupakan salah satu bentuk alternatif sekolah dalam program desentralisasi pendidikan yang ditandai dengan otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi tanpa mengabaikan kebijakan pendidikan nasional, peningkatan efisiensi antara lain diperoleh melalui kebebasan mengelola sumber daya, partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi. Sedangkan peningkatan kualitas dapat diperoleh antara lain melalui partisipasi orang tua di sekolah, fleksibilitas dalam mengelola sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah. peningkatan pemerataan antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Dalam pelaksanaan MBS di sekolah negeri maupun swasta sangat tergantung pada kerjasama dari masing-masing unit yang terlibat dalam instansi tersebut, sesuai dengan namanya yaitu manajemen berbasis sekolah, oleh karena itu manajemen dari pihak sekolah sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan ini. Manajemen termasuk ilmu sosial, karena pelaksanaan manajemen tergantung pada situasi dan kondisi di mana fungsi manajemen dilaksanakan, manajemen belajar bagaimana cara terbaik untuk melaksanakannya, sehingga tujuan unit organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, manajemen sangat berpengaruh dalam kemajuan suatu organisasi atau instansi. MBS bermaksud mengembalikan sekolah kepada pemiliknya dalam arti mengetahui perkembangan sekolah baik dalam bidang mutu maupun lainnya tergantung sekolah dan masyarakat yang berpartisipasi. Kepala sekolah adalah orang yang paling tahu tentang prestasi gurunya, sarana dan prasarana yang menyangkut proses pembelajaran. Untuk itu kepala sekolah dan guru harus mengembangkan kemampuannya dalam melakukan kajian dan analisis agar lebih peka terhadap permasalahan yang terjadi di sekolahnya.

Setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan sosial budayanya masing-masing. Oleh karena itu, setiap bangsa membutuhkan sistem pendidikan yang sesuai dengan identitasnya. Hasil penelitian Hsuan-fu Ho (Bandur, 2018) menunjukkan bahwa, model MBS yang efektif di Barat juga dapat diterapkan di sekolah-sekolah di Taiwan, dan sebaiknya pemerintah Taiwan menggunakan MBS, sambil menyesuaikan dengan lingkungan setempat. Sementara itu, penelitian tentang MBS melahirkan dua pendapat yang berbeda (Winarti, 2011). Temuan positif menunjukkan bahwa penerapan MBS dinilai mampu memberdayakan daerah; Sementara penelitian lain menunjukkan bahwa penerapan MBS justru dianggap menimbulkan masalah baru. Perbedaan nilai budaya dan sistem pendidikan di berbagai benua mengharuskan adanya perbedaan dalam sistem pendidikan, sebagaimana ditegaskan (Al-Ghefeili, 2013) Data mengungkapkan bahwa peserta mengungkapkan berbagai pandangan tentang sistem MBS di Oman. Mereka menganggap sistem MBS sebagai konsep yang kompleks dan multifaset yang

terdiri dari banyak elemen dan elemen yang dapat ditafsirkan secara berbeda, memiliki penekanan yang berbeda dan melayani tujuan yang berbeda. Terdapat perbedaan persepsi terutama di kalangan kepala sekolah dan guru tentang MBS seperti yang dikemukakan oleh Yau dkk. (Du, Dupas, & Kremer, 2015) Selain itu, terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi kepala sekolah dan guru terhadap bidang MBS. Pertanyaannya kemudian, bagaimana implementasinya di MIN 2 Muaro Jambi? Implementasi MBS menarik untuk dianalisa.

Rumusan masalah Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah di MIN 2 Muaro Jambi. Sedangkan secara khusus untuk mendeskripsikan, menganalisis dan mengevaluasi: 1) Keberhasilan penerapan MBS, 2) Manfaat penerapan MBS, dan 3) Hambatan pelaksanaan MBS.

### Metode

Subjek penelitian ini dengan Setting dan lokasi penelitian berada di MIN 2 Muaro Jambi. pendekatan dengan metode evaluasi program Penelitian berdasarkan observasi lapangan yang langsung meneliti kasus di lapangan Penelitian kualitatif ini menyediakan data berupa kata-kata - lisan atau tulisan - (bukan angka) dari subjek penelitian. peneliti bertindak sebagai instrumen kunci yang menganalisis data secara induktif dan menghasilkan penelitian yang lebih menekankan makna daripada generalisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, dengan evaluasi model CIPP (Context, Input, Process, dan Product). Pengumpulan data dilakukan melalui teknik observasi, angket, studi dokumen, dan wawancara dengan: pengawas madrasah, kepala madrasah, majelis guru, tata usaha, komite madrasah, dan masyarakat. Dalam pemeriksaan keabsahan data (primer dan sekunder) digunakan teknik triangulasi yang berkaitan dengan sumber data dan metode. Data yang telah terkumpul, kemudian dianalisis melalui tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau interpretasi (Miles, 1994).

### Hasil Evaluasi dan Tindakan Penelitian

#### Data Deskripsi Data

##### 1. Tingkat Keberhasilan Pelaksanaan MBS

Suatu program yang telah dicanangkan tidak akan berjalan mulus dan berhasil secara optimal jika tidak didukung oleh berbagai faktor - internal dan eksternal. Madrasah kini sedang berupaya membangun pendidikan yang baik dan terarah. Oleh karena itu, sejak tahun 2013 menggunakan MBS untuk menciptakan pemerataan kualitas bahkan mengungguli kualitas madrasah lain, pemerintah dan swasta lainnya.

Keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh faktor-faktor seperti kualitas proses belajar-mengajar, kompetensi tenaga pendidik dan kependidikan, serta baik tidaknya sekolah melaksanakan ekstrakurikuler. Dengan mengikutsertakan kepala sekolah beserta jajarannya dalam melakukan pemantauan pelaksanaan belajar mengajar seperti supervisi, pemeriksaan bahan ajar, rencana program pembelajaran, silabus, program tahunan, program semester, karena pelaksanaan program tersebut guru akan lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya. Sejak menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan salah satu syarat mengajar guru minimal 24 jam seminggu, menyesuaikan dan memperjelas linearitas guru dalam melaksanakan mata pelajaran, sehingga hampir 90% guru yang mengajar di madrasah sudah tersertifikasi dan selebihnya belum disertifikasi karena persyaratan klasifikasi pengajaran lama yang tidak mencukupi. Adapun kegiatan ekstra kurikuler, madrasah berorientasi pada

prestasi, selain melaksanakan semua kegiatan ekstra kurikuler yang ada seperti pramuka, tekwondo, *marawis*, *muhadoroh*, *drumband* dan lain-lain. Dengan kegiatan ekstrakurikuler, sekolah dapat memperkenalkan diri kepada masyarakat luas. Dalam melaksanakan MBS, madrasah harus memiliki otonomi dalam empat bidang, yaitu otonomi kekuasaan dan kewenangan pada setiap program – baik kurikulum maupun program siswa – dan juga segala sarana dan prasarana, pengembangan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang berkesinambungan, akses informasi ke semua bagian, dan memberikan penghargaan kepada yang telah berprestasi seperti memberikan penghargaan kepada guru, siswa, karyawan dengan melaksanakan tugasnya dengan baik.

Sejak didirikan, madrasah selalu melibatkan peran serta masyarakat secara aktif dalam pembiayaan, proses pengambilan keputusan kurikulum dan instruksional maupun non instruksional. Partisipasi seluruh elemen masyarakat, karena pada saat itu masyarakat sangat membutuhkan sekolah agama formal serta keberadaannya di tengah-tengah pemukiman masyarakat dan jauh dari jalan raya utama sehingga banyak dukungan yang diberikan masyarakat dalam hal pembiayaan, proses pengambilan keputusan untuk kurikulum seperti mendukung masyarakat dalam *muhadoroh* (pelatihan pidato) harus menggunakan juru bicara masjid saat pelatihan sehingga orang dapat mendengarkan dan memanfaatkannya, dan kegiatan instruksional dan non-instruksional seperti sekolah dan masyarakat memiliki agenda bulanan yaitu kerja bulanan dan pengajian.

Kepemimpinan madrasah begitu kuat sehingga mampu menggerakkan dan memanfaatkan setiap sumber daya sekolah secara efektif, terutama kepala madrasah sebagai sumber inspirasi dalam melaksanakan pembangunan dan pengembangan sekolah, serta mengambil banyak kebijakan dan menjalin kerjasama dengan berbagai pihak terkait untuk kemajuan dan perkembangan madrasah.

## **2. Manfaat Pelaksanaan MBS**

Selain memiliki tujuan dan mencapai keberhasilan, pelaksanaan MBS di madrasah juga memiliki beberapa manfaat diantaranya memberikan kebebasan, kekuasaan dan tanggung jawab yang besar kepada madrasah. Dengan otonomi yang memberikan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan mengembangkan strategi MBS sesuai dengan kondisi lokal, madrasah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga guru lebih mampu berkonsentrasi pada tugasnya. Fleksibilitas dalam mengelola sumber daya dan mengikutsertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala madrasah dalam perannya sebagai pengelola dan kepala sekolah. Selain itu, diberikan kesempatan kepada kepala madrasah untuk menyusun kurikulum, para guru didorong untuk berinovasi dengan melakukan berbagai eksperimen di lingkungan madrasah. Oleh karena itu, MBS mendorong profesionalisme guru dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah. Melalui penyusunan kurikulum akan timbul kepekaan madrasah terhadap kebutuhan lokal yang terus meningkat, dan menjamin pelayanan pendidikan yang sesuai dengan tuntutan siswa dan masyarakat sekolah. Prestasi siswa dapat dimaksimalkan melalui peningkatan partisipasi orang tua.

Dengan penyediaan ruang yang besar, sekolah akan muncul dengan kreativitas, tanggung jawab, dan upaya yang sungguh-sungguh untuk mengembangkan sekolah. Dan dengan kontrol dan pengawasan masyarakat dari pemerintah, pengelolaan sekolah menjadi lebih akuntabel, transparan, egaliter dan demokratis, serta menghilangkan



monopoli dalam pengelolaan pendidikan. Untuk mewujudkan kebutuhan tersebut, diperlukan kesiapan para manajer di berbagai tingkatan untuk menjalankan perannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Selain itu, dalam jangka panjang MBS akan mendorong tumbuhnya ciri khas sekolah sesuai dengan potensi daerah setempat, misalnya di daerah yang memiliki potensi seni tidak menutup kemungkinan akan muncul sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan di bidang pendidikan seni. Sekolah lain mungkin muncul dengan ciri-ciri matematika, agama, olahraga, dan sebagainya. Keunggulan yang variatif ini akan menjadi awal kebanggaan warga sekolah dan masyarakat sekitar.

Oleh karena itu, jika dilihat dari beberapa tujuan dan manfaatnya, MBS dapat dikatakan sebagai wahana untuk menumbuhkan *School Based Development* (SBD), artinya pengembangan sekolah didasarkan pada potensi yang dimiliki. Dengan pemikiran tersebut, setiap sekolah berpotensi menjadi sekolah unggulan, asalkan mampu mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada di lingkungannya. Unggul dalam arti tidak dimaknai secara tunggal, yang lebih unggul. Dengan pelaksanaan MBS, fungsi birokrasi pendidikan adalah membimbing dan tidak melaksanakan sendiri operasional pendidikan

MBS dipandang terutama di madrasah sebagai alternatif sistem pendidikan dan penyelenggaraan sekolah yang dianggap menjadi kewenangan pusat dan pemerintah daerah. Kebijakan MBS merupakan strategi untuk meningkatkan pendidikan dengan mendelegasikan kewenangan pengambilan keputusan penting dari pemerintah pusat dan daerah ke tingkat sekolah. Dengan demikian MBS pada dasarnya merupakan sistem manajemen yang menjadikan sekolah sebagai unit pengambil keputusan penting tentang penyelenggaraan pendidikan secara mandiri. MBS memberikan kesempatan kontrol yang lebih besar bagi kepala sekolah, guru, siswa dan orang tua terhadap proses pendidikan di sekolah. Dalam pendekatan ini, tanggung jawab untuk keputusan tertentu mengenai anggaran, kepegawaian dan kurikulum ditempatkan di tingkat sekolah dan bukan di tingkat daerah, apalagi pusat. Melalui keterlibatan guru, orang tua, dan anggota masyarakat lainnya dalam mengambil keputusan penting, MBS dipandang sebagai menciptakan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa.

Kebijakan MBS sebagai alternatif bertujuan agar sekolah dapat bergerak bebas dalam pengelolaan pendidikan sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat, karena sekolah paling mengetahui kondisi sosial sekolah, sehingga pelaksanaan MBS menjadi suatu keniscayaan. Pemerintah merasa perlu menerapkan dan mengembangkan model manajemen yang disebut "Manajemen Berbasis Sekolah" atau *School Based Management*. MBS merupakan paradigma baru, sebagai salah satu wujud reformasi sektor pendidikan yang menawarkan reformasi kepada sekolah untuk secara mandiri menyelenggarakan pendidikan yang lebih baik dan lebih baik bagi siswa. Otonomi dalam pengelolaan adalah potensi sekolah untuk meningkatkan kinerja staf, menawarkan partisipasi langsung dari kelompok terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat tentang pendidikan.

### **3. Kendala Implementasi MBS**

Awalnya kepala madrasah dibantu oleh pengawas untuk melatih semua guru dalam tugas melaksanakan MBS, namun beberapa guru tidak menginginkan pekerjaan tambahan selain pekerjaan yang mereka lakukan sekarang. Mereka tidak tertarik

mengikuti kegiatan yang menurut mereka hanya menambah beban. Dalam konteks itu, anggota dewan sekolah harus menggunakan lebih banyak waktu untuk perencanaan dan penganggaran. Akibatnya kepala sekolah dan dewan guru tidak punya banyak waktu untuk memikirkan aspek lain dari pekerjaannya. Tidak semua guru akan tertarik dengan proses penganggaran atau tidak mau menghabiskan waktu untuk masalah anggaran karena menambah tugas mereka selain mengajar di kelas ditambah tugas baru.

Inefisiensi dalam pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif terkadang menimbulkan frustrasi dan seringkali lebih lambat daripada metode otokratis. Anggota dewan sekolah harus dapat bekerja sama dan fokus pada tugas, bukan pada hal lain di luarnya. Seperti halnya jika kepala sekolah yang akan menjalankan suatu program tidak bisa melakukan dan memutuskan sendiri karena ada penanggung jawab dan perlu dekat dan terkoordinasi. Pikiran kelompok setelah beberapa saat berkolaborasi, para anggota dewan sekolah cenderung semakin kohesif. Di satu sisi hal ini berdampak positif karena akan saling mendukung. Di sisi lain, kekompakan menyebabkan anggota terlalu berkompromi hanya karena merasa tidak enak jika harus berselisih dengan anggota lain. Di sinilah dewan sekolah mulai terinfeksi dengan "pikiran kelompok". Dan ini sangat berbahaya karena keputusan yang diambil cenderung tidak realistis lagi.

Memerlukan pelatihan dari pihak yang berkepentingan sangat mungkin tidak berpengalaman sama sekali atau tidak berpengalaman dalam menerapkan model MBS yang kompleks dan partisipatif ini. Mereka kemungkinan besar tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tentang sifat MBS dan cara kerjanya, pengambilan keputusan, komunikasi dan sebagainya. Kebingungan tentang peran dan tanggung jawab baru dari pihak-pihak yang terlibat kemungkinan besar dikondisikan oleh iklim kerja yang mereka hadapi. Penerapan MBS mengubah peran dan tanggung jawab pihak-pihak yang berkepentingan. Perubahan yang tiba-tiba cenderung menyebabkan kejutan dan kebingungan sehingga mereka ragu-ragu untuk memikul tanggung jawab untuk pengambilan keputusan.

## **Tindakan Penelitian**

### **1. Analisis Konteks**

Sebelum melaksanakan agenda madrasah, semua guru, staf dan kepala madrasah melakukan rapat kerja tahunan. Berdasarkan rapat kerja tahunan, dikeluarkan kebijakan kepala sekolah yang dirumuskan oleh dewan guru, karyawan, dan perwakilan komite. Dalam penyusunan rencana kegiatan sekolah yang melibatkan seluruh komponen terkait dimaksudkan agar pengelolaan dan agenda satu tahun madrasah lebih komprehensif dan kredibel.

Analisis konteks dilakukan terhadap semua kondisi madrasah - sosial, ekonomi, politik, keamanan, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, budaya, geografi, dan berbagai dimensi lainnya - karena semua itu dapat dijadikan acuan untuk menilai sejauh mana perkembangannya. dan kemajuan madrasah. Selain itu juga dilakukan analisis terhadap sistem yang berlaku dalam proses MBS, seperti manajemen kurikulum dan program pengajaran, manajemen pendidik dan pendidikan, manajemen siswa, manajemen keuangan dan keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, manajemen sekolah- hubungan masyarakat, dan manajemen layanan khusus. Savasci menyatakan bahwa ada hubungan antara sumber daya pendidikan dengan prestasi akademik. Namun, hubungannya sangat terbatas. Tidak mungkin dikatakan bahwa sumber daya

pendidikan tidak memiliki kekuatan untuk mereduksi pengaruh karakteristik sosial ekonomi (Savasci, 2013). Selain itu, temuan Muradi menyatakan bahwa indikator MBS seperti manajemen sistem pendidikan, kurikulum, anggaran, konten pendidikan, peran kepala sekolah, guru, siswa dan faktor lainnya di Iran harus dipertimbangkan kembali (Moradi, 2012). Lebih lanjut, temuan lain dari penelitian sebelumnya mengatakan bahwa perbaikan sekolah yang luar biasa dapat dicapai jika kepala sekolah memberikan penekanan khusus pada perencanaan strategis, peran yang komprehensif dan mendukung yang tidak menekankan pengambilan keputusan bersama. Temuan ini memberikan informasi penting bagi pengambil kebijakan, pengelola pendidikan dan khususnya kepala sekolah dan guru mengenai peningkatan dan kesejahteraan dalam sistem MBS (Moradi, 2012).

Analisis kebutuhan lingkungan dilakukan secara rutin setiap empat tahun sekali dengan melibatkan berbagai pihak; yayasan, masyarakat, kepala sekolah dan staf, guru, karyawan, siswa dan anggota komite madrasah. Dengan melibatkan semua pihak maka analisis kebutuhan sekolah atau akreditasi dapat berjalan dengan baik dan lancar serta mendapatkan nilai akreditasi yang memuaskan, terbukti pada tahun 2014 madrasah mendapatkan nilai "A" dengan nilai 89. Padahal sebelumnya madrasah masih mendapat nilai "B". Namun, berkat kerja keras semua pihak nilai maksimal dapat diraih. Pengenalan MBS dapat menjadi cara untuk menghadapi krisis MBS saat ini, memunculkan akuntabilitas, komitmen guru dalam menjalankan kewajibannya, efisiensi penggunaan sumber daya, cakupan silabus tepat waktu, menghasilkan pendidikan yang berkualitas, meningkatkan efisiensi dan mengurangi kebutuhan. untuk pengawasan antara lain kemungkinan jika MBS diperkenalkan lagi di wilayah ini (Abulencia, 2012).

Visi madrasah mengacu pada iklim sekolah yang diharapkan, karena iklim sekolah merupakan perwujudan dari pembiasaan yang dilakukan. Sedangkan misi madrasah menggambarkan kondisi siswa, guru dan masyarakat secara wajar. Dan tujuan madrasah adalah penjabaran visi dan misi. Walaupun sampai saat ini tujuan dari semua visi dan misi tersebut masih dihadapkan pada berbagai kendala akibat tidak adanya tindakan dari yayasan tersebut, namun semua komponen dan elemen madrasah berusaha untuk mewujudkannya. Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa, kepala sekolah menengah di Kuala Lumpur sangat mungkin untuk mengatur visi dan misi sekolah selama itu terkait dengan manajemen SDM (Vally & Daud, 2015). Analisis korelasi menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan perannya lebih efektif, visi misi sekolah lebih efektif, dan pengelolaan SDM lebih efisien.

Selain itu, analisis di atas juga mendukung (Beidokhti, 2016) bahwa; Temuan studi menunjukkan bahwa di antara indeks yang diteliti, komitmen organisasi dengan koefisien jalur 0,89; tanggung jawab dengan koefisien jalur 0,86; partisipasi dengan koefisien jalur 0,78; desentralisasi dengan koefisien jalur 0,73; budaya organisasi dengan koefisien jalur 0,69; masing-masing berdampak besar terhadap penerapan sistem MBS di sekolah-sekolah di Kota Teheran. Prinsip MBS ditambah dengan manajemen partisipatif adalah salah satu dari berbagai pendekatan yang digunakan oleh sekolah di negara-negara pionir dalam tawaran untuk meningkatkan efisiensi manajemen sekolah dan untuk meningkatkan kualitas kemajuan akademik siswa, yang harus dipertimbangkan oleh perencana sistem pendidikan dan pengambil keputusan. di negara kita.

## 2. Analisis Input

Semua program madrasah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Untuk mewujudkan kebutuhan tersebut, madrasah perlu didukung oleh kemampuan manajerial kepala madrasah dan seluruh elemenarganya, seperti dewan guru, dewan komite, yayasan, siswa dan juga masyarakat. EDM (Evaluasi Mandiri Madrasah) yang dilaporkan oleh kepala madrasah kepada pengawas menjadi acuan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. Dari EDM, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas manajemen berbasis sekolah dapat dilihat dari hasil pencapaian tujuan pendidikan secara umum, khususnya dalam mewujudkan berbagai program sekolah. Dari EDM juga bisa dilihat kelemahan atau kekurangannya. Sampai saat ini laporan dalam bentuk EDM sudah cukup baik seperti yang diharapkan pihak madrasah dalam pelaksanaan MBS.

Pendaftaran siswa baru (PPDB) dilakukan oleh dewan guru berdasarkan ketentuan yang berlaku. Siswa merupakan *external customers* yang harus diberi pelayanan prima oleh madrasah, oleh karena itu maka semua komponen madrasah harus bersinergi agar calon siswa dan calon wali siswa mendapatkan kesan yang baik dan positif. Kualifikasi kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan sangat menentukan mutu pendidikan. Oleh karena itu, hampir semua staf pengajar bersifat linier atau sejalan dengan mata pelajaran yang diajarkannya. Mereka juga memiliki kompetensi pedagogik, personal, sosial, dan profesional sehingga hampir 90% pendidik madrasah tersebut telah tersertifikasi, dan 10% sisanya belum tersertifikasi. Selain itu, demi terciptanya MBS yang baik dan siap bersaing dengan sekolah lain, madrasah memiliki kepala sekolah yang memiliki kualifikasi umum dan khusus, juga memiliki tenaga kependidikan seperti Tata Usaha, perpustakaan, laboratorium, satpam dan *office boy*.

Kajian tentang persepsi kepala sekolah dan guru SD di Hongkong terhadap karakteristik MBS yang efektif dilaksanakan. Penelitian sebelumnya oleh Yau menyebutkan bahwa elemen MBS yang sering digunakan adalah perencanaan dan pengawasan keuangan, kompetensi kepemimpinan, dan hubungan kerja yang cukup digunakan adalah sumber daya dan akomodasi, yang jarang digunakan yaitu koordinasi dan efektivitas staf (Yau, 2014). Penelitian lain sebelumnya menunjukkan bahwa sebagai penelitian yang lebih ketat yang membantu menemukan peran penting guru yang efektif dalam pembelajaran siswa, kebijakan nasional dan global semakin menunjuk guru sebagai faktor utama peningkatan pembelajaran dan kualitas (Tatto, 2006).

Menurut temuan dari penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa di Kanada, setidaknya, variasi sumber daya fisik sekolah dan media akademik yang dievaluasi oleh kepala sekolah tidak secara signifikan mempengaruhi prestasi akademik siswa dalam matematika dan membaca (Wei, Clifton, & Robert, 2012). Hasil kajian tentang dampak sumber daya fisik sekolah dan pers akademik guru (tekanan guru pada keunggulan akademik dan penegakan standar akademik) terhadap prestasi akademik sejalan dengan temuan Makori yang berimplikasi pada persepsi kepala sekolah terhadap mutu. Sumber belajar mengajar adalah bahwa kepuasan kerja dan moralitas dapat berpengaruh negatif sehingga secara tidak langsung mempengaruhi kualitas belajar mengajar. Sumber daya yang kurang berkualitas secara langsung akan mempengaruhi proses belajar mengajar (Makori, 2013).



### 3. Analisis Proses

Kepemimpinan kepala madrasah sangat penting dalam melaksanakan MBS, kepala madrasah disini juga harus bertemu secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Kepala madrasah harus mampu mendorong kinerja guru dengan menunjukkan kedekatan, keramahan, dan kepedulian terhadap guru - secara individu maupun kelompok.

kekeluargaan ini, pengambilan keputusan strategis dapat dilakukan secara terbuka dan demokratis. Pengambilan keputusan demikian merupakan bukti keberhasilan parsial pelaksanaan MBS di madrasah ini, serta pemberian dan pemberian informasi yang tepat dan jelas kepada semua pihak yang terlibat dapat memberikan hasil yang maksimal sesuai yang diinginkan karena semua dapat bekerja dan melaksanakan tugas yang telah dipahaminya. .

Dari membandingkan antara sekolah yang telah berhasil dan yang masih berjuang untuk menerapkan MBS. Briggs menyebutkan delapan elemen di sekolah yang telah berhasil menerapkan MBS (Briggs, 2003). Singkatnya, delapan elemen tersebut adalah visi, otoritas pengambilan keputusan, kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, informasi, apresiasi, kepemimpinan, dan sumber daya. Lebih lanjut Unterhalter, Helslop dan Mamedu menjelaskan bahwa di sekolah MBS yang sukses, kepemimpinan sekolah terbagi antara administrator dan guru. Pemimpin sering bertindak sebagai manajer dan fasilitator perubahan, sedangkan pemimpin guru bertanggung jawab atas masalah belajar mengajar. Sekolah MBS yang sukses telah menemukan cara untuk membagi otoritas yang membantu sekolah mencapai tujuan mereka dan yang menggunakan kemampuan dan keterampilan individu. Kepemimpinan tidak lagi menjadi tanggung jawab pimpinan semata. Kepala sekolah MBS yang berhasil secara aktif mengelola dan memfasilitasi perubahan. Peneliti CCSR menyimpulkan bahwa kepala madrasah merupakan satu-satunya faktor yang sangat penting dalam memajukan perbaikan sekolah (Unterhalter, Heslop, & Mamedu, 2013).

Kepala madrasah dapat fokus pada mendistribusikan kekuasaan, menghasilkan kesepakatan tentang tujuan sekolah, mendorong guru untuk berpartisipasi dalam perbaikan sekolah, mengumpulkan informasi, dan berbagi penghargaan. Jadi, kepala madrasah di sekolah MBS yang berhasil bekerja untuk menciptakan peluang dan menolak hambatan sehingga orang lain dapat mengambil posisi pemimpin (Briggs, 2003) Di sekolah yang sedang berjuang untuk menerapkan MBS, kepala sekolah tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif. lingkungan yang terdesentralisasi. Gaya manajemen bertentangan dengan norma pengambilan keputusan bersama. Memperkuat pernyataan bahwa peran kepemimpinan kepala madrasah secara luas dilihat sebagai faktor utama yang berkontribusi pada keberhasilan hubungan antara MBS dan peningkatan sekolah dan oleh karena itu merupakan dimensi penting keberhasilan MBS (Botha, 2006).

Evaluasi hasil belajar merupakan suatu proses dalam pelaksanaan MBS secara umum di semua sekolah yang melaksanakan MBS, dan khususnya di madrasah tersebut. Dari evaluasi tersebut akan terlihat seberapa jauh kualitas proses pembelajaran di madrasah ini, apakah sudah sesuai dengan standar proses yang meliputi; merencanakan proses pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, dan mengawasi proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, dewan guru dan instruktur pada awal tahun ajaran wajib menyusun rencana program pembelajaran (RPP), program tahunan (PROTA), program semester (PROMES) serta silabus. Semua

perangkat pembelajaran akan menentukan keberhasilan guru dalam melaksanakan pengajaran dan akan disupervisi oleh kurikulum dan kepala madrasah sesuai jadwal yang telah ditentukan.

Madrasah atau sekolah merupakan lembaga sosial yang tidak dapat dipisahkan dari masyarakat, atau sebaliknya masyarakat tidak dapat dipisahkan dari sekolah. Hubungan keduanya merupakan bentuk komunikasi eksternal yang dilakukan atas dasar kesamaan tanggung jawab dan tujuan. Orientasi kepala madrasah terhadap panitia dan masyarakat bertujuan untuk menjaga kelangsungan hidup madrasah, meningkatkan mutu pendidikan, memperlancar kegiatan belajar-mengajar, serta memperoleh pendampingan dan

dukungan masyarakat dalam pelaksanaan dan pengembangan program sekolah. Dengan demikian, ada kemitraan antara sekolah dan masyarakat dan komite pada khususnya. Oleh karena itu, untuk efektivitas pelaksanaan program madrasah diperlukan peran serta masyarakat. Menurut Ahmad terdapat korelasi positif yang signifikan antara partisipasi masyarakat dengan pendidikan (Ahmad, 2013). Demikian pula pandangan Jafarov yang menyatakan bahwa keterlibatan keluarga dan masyarakat seringkali berarti membantu mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh sekolah (Jafarov, 2015). Lebih lanjut Bandur juga menyatakan hal yang sama bahwa mendukung temuan penelitian sebelumnya, MBS mempengaruhi pendelegasian kekuasaan dan wewenang di tingkat sekolah, meningkatkan komitmen dan partisipasi orang tua dan masyarakat setempat (Bandur, 2012). Hal ini pada gilirannya menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam lingkungan belajar-mengajar dan hasil belajar siswa (Blank, 2004; Brown, BR & Cooper, 2000; Gamage, DT et al., 1996; Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, 2004; Gamage, DT & Sooksomchitra, 2004; Gamage, DT, 2006; Sheldon, SB, & Voorhis, 2004).

Meskipun partisipasi masyarakat sangat dibutuhkan dalam dunia pendidikan, namun partisipasi di negara berkembang masih sangat terbatas. Demikian hasil penelitian Aref (Aref, 2010, p. 1) di dunia ketiga, ada beberapa isu penting dalam partisipasi masyarakat dalam kegiatan pendidikan. Kontribusi masyarakat terhadap kemajuan sekolah umumnya rendah (Abadzi, 2013) dan sifat serta tingkat partisipasi masyarakat pada umumnya terbatas (Malaklolunthu & Shamsudin, 2011). Namun tidak demikian dengan tingkat penerapan MBS yang ditemukan melebihi standar minimal (Cabardo, 2016). Tingkat partisipasi pemangku kepentingan sekolah sangat dipengaruhi oleh tingkat implementasi MBS. Terlepas dari penyebab tingginya atau rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan madrasah, partisipasi harus terus dikembangkan untuk efektivitas dan efisiensi pendidikan. Cara menanamanya pun sangat beragam. Menurut hasil penelitian sebelumnya menyarankan bahwa dengan memobilisasi sumber daya dalam masyarakat (Pailwar, 2005) dan harus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan (Harriet, 2014).

#### **4. Analisis Produk**

Siswa menjadi tujuan atau produk dari sistem MBS, karena dari hasil pendidikan dapat dilihat kualitas MBS yang diterapkan. Oleh karena itu, menjadi tugas dan tanggung jawab manajemen kesiswaan untuk mengatur dan menyelenggarakan kegiatan kesiswaan sejak masuk atau menjadi siswa baru sampai dengan keluar dari madrasah. Manajemen kesiswaan tidak hanya bertugas mencatat data siswa, tetapi juga mencakup aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu siswa tumbuh dan berkembang usahanya melalui proses pendidikan yang berkelanjutan. Dari

hasil pengelolaan siswa, madrasah dapat menunjukkan siswa yang mencapai kompetensi sesuai standar kelulusan, tingkat kelulusan yang hampir 100%, dan diterima di sekolah unggulan atau madrasah pada jenjang selanjutnya. Selama tiga tahun terakhir, 60% lulusan madrasah ini masuk sekolah unggulan atau madrasah. Prestasi siswa selain dari faktor akademik juga dapat dilihat dari faktor non akademik yaitu selalu menjuarai lomba ekstra kurikuler dan sejenisnya seperti lomba pramuka, paskibra, *marawis*, orasi, *tahfidzul Qur'an*, futsal, basket, dll

Madrasah yang menerapkan *full day school* yaitu madrasah yang siswa, guru dan tenaga kependidikannya harus berada di madrasah selama jam belajar berlangsung dari jam 06.30 s/d 15.00. Dengan sistem full day siswa dapat lebih terkontrol karena guru dapat mengawasi dan membimbing mereka secara efektif. Oleh karena itu, guru dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam proses belajar mengajar sehingga dapat menjauhkan siswa dari rasa bosan dan bosan. Untuk itu, para guru memperoleh berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh Kementerian Agama atau yang diselenggarakan oleh madrasah sendiri. Pemberlakuan MBS di madrasah berarti memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada guru dan siswa untuk memanfaatkan madrasah dan lingkungan sekitarnya sebagai wahana atau sumber belajar, sehingga guru sekaligus mengakrabkan siswa dengan lingkungannya. Selain itu juga dapat menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif untuk kemajuan yang baik dan saling menguntungkan (sekolah dan masyarakat).

## KESIMPULAN

Dari hasil evaluasi dan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa:

- (1) Suatu program yang dicanangkan tidak akan berjalan mulus dan berhasil secara optimal jika tidak didukung oleh faktor internal dan eksternal.
- (2) Keberhasilan ditentukan oleh faktor-faktor seperti pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, kompetensi guru dan tenaga kependidikan, pelaksanaan ekstra kurikuler. Untuk kegiatan ekstra kurikuler, madrasah berorientasi pada kinerja, serta pelaksanaan semua kegiatan ekstra kurikuler (pramuka, tekwondo, marawis, muhadoroh, tari saman dan nusantra, basket, futsal, paskibra, dll).
- (3) Madrasah memiliki otonomi kekuasaan dan kewenangan dalam setiap program baik kurikulum maupun program siswa dan segala sarana dan prasarana, pengembangan ilmu pengetahuan dan keterampilan secara berkesinambungan, akses informasi kepada semua bagian, dan pemberian penghargaan kepada semua pihak yang berhasil seperti pemberian penghargaan kepada guru, siswa, karyawan yang berprestasi.
- (4) Masyarakat berperan aktif dalam pembiayaan, proses pengambilan keputusan baik kurikulum maupun instruksional maupun non-instruksional.
- (5) Kepemimpinan madrasah yang kuat sehingga mampu menggerakkan secara efektif setiap sumber daya sekolah, khususnya kepala sekolah menjadi sumber inspirasi bagi kemajuan dan perkembangan sekolah pada umumnya.
- (6) Proses pengambilan keputusan yang demokratis dalam kehidupan dewan sekolah di setiap program yang akan dilaksanakan dan semua pihak memahami peran dan tanggung jawabnya secara serius serta ada pedoman dari Kemendikbud dan Kemendikbud. Agama terkait dengan laporan evaluasi diri madrasah (EDM) sehingga dapat mendorong proses pendidikan di madrasah berjalan secara efisien

dan efektif.

- (7) laporan pertanggungjawaban selalu transparan dan akuntabel baik laporan keuangan seperti pengelolaan dana biaya operasional sekolah maupun biaya operasional pendidikan dan pendapatan dari pembayaran siswa bahkan masyarakat diwujudkan dalam laporan pertanggungjawaban setiap bulan, tiga bulan, enam tahun dan tahun.
- (8) Prestasi belajar siswa yang sampai saat ini selalu lulus 100% siswa dalam ujian nasional dan mencapai nilai KKM minimal pada setiap mata pelajaran.
- (9) Pelaksanaan diawali dengan sosialisasi konsep MBS oleh kepala sekolah dibantu pengawas sekolah kepada dewan guru, komite dan masyarakat dari seluruh identifikasi peran masing-masing, pengembangan kelembagaan (capacity building) dan apa yang dilakukan seperti mengadakan pelatihan tentang peran baru, melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi pelaksanaan di lapangan dan melakukan perbaikan-perbaikan.

### Daftar Pustaka

- Abadzi, H. (2013). School-based management committees in low-income countries: Can they improve service delivery? *Prospects*, 43(2), 115-132. <https://doi.org/10.1007/s11125-013-9267-9>
- Abulencia, AS (2012). School-based management: A structural reform intervention. *Journal on Teacher Education*, 6(1), 1-30. Retrieved from <http://po.pnuresearchportal.org/ejournal/index.php/normallights/article/view/70>
- Ahmad, I. & HS (2013). Effect of community participation in education on quality of education: evidence from a developing context. *Journal of Education and Vocational Research*, 4(10), 293-299, DOI: 10.22610/jevr.v4i10.133.g133
- Al-Ghefeili, AAA & Hoque, KE (2013). School-based management in Oman: Principals' views and understanding. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 2(3), 84-96, <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v2-i4/47>
- Arcaro, JS (2007). *Quality based education*. Yogyakarta, Indonesia: Pustaka Pelajar.
- Arifin. (2003). *Islamic education philosophy*. Jakarta, Indonesia: PT. Balai Pustaka.
- Arifin, Z. (2009). *Learning evaluation*. Jakarta, Indonesia: PT Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, S. (2002). *Fundamentals of educational evaluation*. Jakarta, Indonesia: PT. Rinka Cipta.
- Bandur, A. (2012). Decentralization and school-based management in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Educational Development*, 1(1), 33-47, DOI: 10.6228/APJED.01.01.04 10.
- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082- 1098, <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0191>
- Beidokhti, AA, Fatih, K. & Moradi, S. (2016). The structural relations of parameters of school-based management based on decentralization, responsibility, participation, organizational culture, and organizational commitment. *Review of European Studies*, 8(2), 159-170, <http://dx.doi.org/10.5539/res.v8n2p159>
- Blank, MJ (2004). How community schools make a difference. *Schools as Learning Community*, 6(8), 62-65. Retrieved from [http://www.ascd.org/publications/educational\\_leadership/may04/vol61/num08/How-Community-Schools-Make-a-Difference.aspx](http://www.ascd.org/publications/educational_leadership/may04/vol61/num08/How-Community-Schools-Make-a-Difference.aspx)
- Botha, N. (2006). Leadership in school-based management: a case study in selected schools. *South African Journal of Education*, 26(3), 341-353. Retrieved from <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/25074>



- Briggs, LK & Wohlstetter, P. (2003). Key elements of a successful school-based management strategy. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 351-372, DOI: 10.1076/sesi.14.3.351.15840
- Brown, BR & Cooper, GR (2000). School based-management: How effective is it? *NASSP Bulletin*, 84(616), 77-85, <https://doi.org/10.1177/019263650008461612>
- JRO (2016). Levels of participation of the school stakeholders to the different school-initiated activities and the implementation of school-based management. *Journal of Inquiry & Action in Education*, 8(1), 81-94. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133596.pdf>
- Darma, A. (2006). School-based management learns from other people's experiences. Jakarta, Indonesia: Pusdiklat Pegawai Depdiknas.
- Djaali & Muljono, P. (2008). Measurement in Education. Jakarta, Indonesia: Grasindo.
- Duflo, E., Dupas, P., & Kremer, M. (2015). School governance, teacher incentives, and pupil-teacher ratios: Experimental evidence from Kenyan primary schools. *Journal of Public Economic*, 123, 92-110. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2014.11.008>
- Fatah, N. (2000). School based management, school empowerment strategies in the context of improving the quality and independence of schools. Bandung, Indonesia: Andira. 21.
- Gamage, DT (2005). School-based management leads to shared responsibility and quality in education. *Curriculum and Teaching*, 20(1), 61-77, DOI: <https://doi.org/10.7459/ct/20.1.05>
- Gamage, DT (2006). School-based management: Shared responsibility and quality in education. *Education and Society*, 24(1), 27-43, DOI: <https://doi.org/10.7459/es/24.1.03>
- Gamage, DT, Sipple, P., & Partridge, P. (1996). Research on school-based management in Victoria. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 24-40, <https://doi.org/10.1108/09578239610107147>
- Gamage, DT, & Sooksomchitra, P. (2004). Decentralisation and school-based management in Thailand. *International Review of Education*, 50, 289-305, <https://doi.org/10.1007/s11159-004-2624-4>
- Ghani, A. (2009). Unravel education nodes. Jakarta, Indonesia: Uhamka Press.
- Ghani, A. (2014). School action research methodology. Jakarta, Indonesia: Raja Grafindo Persada.
- Takyi, H., Anin, EK, & Asuo, YK (2014). The level of stakeholder's participation in the district education strategic planning towards quality basic education: the case of salaga town council of Ghana. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), 95- 105, DOI:10.18533/ijbsr.v4i2.365
- Hasbullah. (2003). Educational autonomy: regional autonomy policy and its implications for providing education. Jakarta, Indonesia: Raja Grafindo Persada.
- Hendriarto. Prasetyono, (2021) Understanding the Implications of Research Skills Development Framework for Indonesian Academic Outcomes Improvement'. *Jurnal Iqra' : Kajian Ilmu Pendidikan*. Vol 6 No 2 <https://journal.iainnumetrolampung.ac.id/index.php/ji/article/view/1405>
- Jafarov, J. (2015). Factors affecting parental involvement in education: the analysis of literature. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 18(4), 35-44. Retrieved from <http://jhss-khazar.org/wp-content/uploads/2010/04/3.Javid-Jafarov-1.pdf>
- Kadir, A. (2009). School Based Management. Kendari, Indonesia: Membumi Publishing. 31.
- Kim, SN (2005). The developmental directions and tasks of the school based curriculum management system in Korea. *Asia Pasific Education Review*, 6, 41-49, <https://doi.org/10.1007/BF03024966>

- Latif, A. (2014). Human resources performance evaluation. Jakarta, Indonesia: Haja Mandiri.
- Latif, A. (2015). Islamic education management. Jakarta, Indonesia: Haja Mandiri. 34.
- Lee, DHL & Chiu, CS (2017), "School banding: Principals' perspectives of teacher professional development in the school-based management context", *Journal of Educational Administration*, 55(6), 686-701, <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2017-0018>
- Lemanske, RF, Kakumanu, S., Shanovich, K., & Antos, N. (2015). Workforce report creation and implementation of SAMPRO TM : A school-based asthma management program. *National Center for Biotechnology Information - US National Library of Medicine*, 138(3), 711-723, <https://doi.org/10.1016/j.jaci.2016.06.015>
- Makori, A. and HO (2013). An evaluation of secondary school principals' perception of learning resources in free secondary education era in Kenya. *African Educational Research Journal*, 1(3), 171-182. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1216963.pdf>
- Malaklolutu, S., & Shamsudin, F. (2011). Challenges in school-based management: Case of a "cluster school" in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 1488- 1492, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.316>
- Miles, H. (1994). *Qualitative data analysis*. California, USA: Sage Publications. 39.
- Moradi, S., Hussin, SB, & Barzegar, N. (2012). School-based management (SBM), opportunity and treat (education system of Iran). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69, 2143-2150, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.179>
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, J. (2004). Improving schools in socioeconomically disadvantaged areas: A review of research evidence. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 149-175, DOI: 10.1076/sesi.15.2.149.30433
- Mulyasa, E. (2003). *School based management, concepts, strategies and implementation*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Muslihah, OE (2015). Understanding the relationship between school-based management , emotional intelligence and performance of religious upper secondary school principals in banten province. *Higher Education Studies*, 5(3), 11-23. <https://doi.org/10.5539/hes.v5n3p11>
- Mursidi, Agus. et. al. (2021) Virtual boarding school education management: The idea of equitable Islamic education services to the millennial generation. *Linguistics and Culture Review*. VOL. 5 NO. S3 <http://www.lingcure.org/index.php/journal/article/view/1790>
- Mursidi, Agus. et. al. (2019). Ideology Of Kiai In Education At Sman Of Darussholah Singojuruh, Distric Singojuruh-Banyuwangi Province Of East Java. *E-Journal of Cultural Studies*. VOL. 12 NO. 2 <https://ojs.unud.ac.id/index.php/ecs/article/view/57285>
- Nir, AE, & Miran, M. (2006). The equity consequences of school-based management. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 116- 126, <https://doi.org/10.1108/09513540610646109>
- Nurkolis. (2005). *School based management: theory, models and applications*. Jakarta, Indonesia: Grasindo.
- Noviandari H. (2021). Relationship of Self Concept, Problem Solving and Self Adjustment in Youth. *International Journal for Educational and Vocational Studies (IJEVS)*. Vol 1, No 6 <https://ojs.unimal.ac.id/ijevs/article/view/1599>
- Pailwar, KV & VM (2005). Janshala in jharkhand: An experiment with community involvement in education. *International Educational Journal*, 6(3), 373-385. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ854991.pdf>

- Rohiat. (2009). School management basic theory and practice. Bandung, Indonesia: Refika Aditama.
- Savasci, HS & Tomul, E. (2013). The relationship between educational resources of school and academic achievement. *International Education Studies*, 6(4), 114-123, <http://dx.doi.org/10.5539/ies.v6n4p114>
- Muwarni, RS, Ghani, ARA, Buchori, M., & Sutikno, M. (2006). Educational evaluation of concepts and applications. Jakarta: Indonesia: Uhamka Press. 49. Sheldon, SB, & Van Voorhis, FL (2004). Partnership program in US schools: Their development and relationship to family involvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(7), 125-148, DOI: 10.1076/sesi.15.2.125.30434
- Supriyanto, E. (2009). Educational innovation: new issues of learning, management and the education system in Indonesia. Jakarta, Indonesia: Muhammadiyah Universitas Press. 51.
- Tatto, MT (2006). Education reform and the global regulation of teachers' education, development and work: A cross-cultural analysis. *International Journal Educational Research*, 45(4-5), 231-324, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijer.2007.02.003>
- Unterhalter, E., Heslop, J., & Mamedu, A. (2013). Girls claiming education rights: Reflections on distribution, empowerment and gender justice in Northern Tanzania and Northern Nigeria. *International Journal of Educational Development*, 33(6), 566-575, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2013.05.007>
- Usman, MU (1992). *Become a Professional Teacher*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Vally, GVS, & 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>
- Wei, Y., Clifton, RA, & Robert LW (2012). School Resources and the Academic Achievement of Canadian Students. *Alberta Journal of Educational Research*, 57(4), 460- 478. Retrieved from <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/ajer/article/view/55529>
- Winarti, E. (2011). School-based management: The challenges of its implementation in Indonesia. *Educatin Journal*, 20(1), 85-106. Retrieved from <https://ejournal.usd.ac.id/index.php/job/article/view/1275/1020>
- Wirawan. (2012). Evaluation of model theory of application and professional standards. Jakarta, Indonesia: Raja Grafindo Persada.
- Yau, HK & Cheng, ALF (2014). Principals and teachers' perceptions of school based management. *International Education Research*, 2(1), 44-59, <https://doi.org/10.12735/ier.v2i1p44>