

## **Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam Melalui Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten**

Oleh: Sayuti Hamdani  
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta  
Sayutifazasps86@gmail.com

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan karakteristik sistem kelola lembaga pendidikan Islam berbasis sekolah dalam mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang profesional dengan prinsip manajemen yang akuntabel, demokratis dan transparan. penelitian ini mengambil setting di SMP Islam al- Azhar 2 Pejaten Jakarta Selatan sebagai wakil sekolah dibawah lembaga pendidikan Islam yang menerapkan sistem manajemen pendidikan berbasis sekolah. Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan metode analisis deskriptif yang dilaksanakan di SMP Islam al- Azhar 2 Pejaten Jakarta Selatan. Adapun sumber data dalam penelitian adalah pertama data primer berupa dokumen resmi SMP Islam al- Azhar 2 Pejaten yang meliputi: dokumen resmi sekolah berupa Buku laporan tahunan sekolah, Panduan Kurikulum, buku panduan komite sekolah hasil wawancara, dan hasil observasi. Kedua, data sekunder berupa *qualitatif document* seperti buku – buku, tesis, jurnal, dokumen - dokumen serta sumber data pendukung lainnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi sistem kelola Berbasis Sekolah di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten terwujud dengan adanya distribusi otonomi dari tingkat yayasan ke tingkat sekolah. penerapan manajemen berbasis sekolah di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten digolongkan dalam kategori *moderat* (sedang). Yayasan Pesantren Islam Al- Azhar (YPI) memiliki wewenang sebagai pemberi pertimbangan dan penanggung jawab seperti pertimbangan adanya kekurangan guru, memberikan pertimbangan tentang anggaran sekolah dan pertimbangan tentang sarana. Kedua, Pada aspek pemberian wewenang ke sekolah, sekolah diberi wewenang atas operasional sekolah seperti pengembangan SDM, pengembangan dan pelaksanaan kurikulum, peningkatan media pembelajaran seperti peningkatan perpustakaan, laboratorium, ruang kelas dan lain – lain. pemberian otonomi kepada sekolah berdampak kepada peningkatan akuntabilitas, transparansi dan demokratis sehingga terbukti meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten.

**Keywords :** Sistem Kelola Berbasis Sekolah, Mutu Pendidikan

## A. Pendahuluan

Pada abad 21 terjadi transformasi besar pada aspek sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang di dorong oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat, perubahan demografi, globalisasi dan lingkungan. Adanya perubahan itu telah memicu perubahan pada lingkungan sekolah yang begitu cepat dan menuntut kepada profesionalitas guru dan manajemen sekolah yang profesional.<sup>1</sup>Akibatnya, guru dan sekolah saat ini menghadapi tantangan jauh lebih besar dari era sebelumnya. Guru menghadapi klien seperti orang tua murid, siswa dan masyarakat yang jauh lebih kritis dan beragam, materi pelajaran lebih kompleks dan sulit, standar proses pembelajaran dan juga tuntutan kompetensi lulusan yang lebih tinggi.<sup>2</sup>

Persoalan pendidikan yang dihadapi bangsa Indonesia diantaranya adalah rendahnya mutu atau rendahnya kualitas pada setiap jenjang satuan pendidikan. Berbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, antara lain melalui berbagai pelatihan dan kompetensi guru, pengadaan bahan ajar dan alat atau media pembelajaran, perbaikan sarana dan prasarana pendidikan dan meningkatkan mutu manajemen sekolah. Bagi sebagian sekolah di kota – kota telah menunjukkan kemajuan dan perkembangan yang pesat. Namun, sebagiannya mengalami nasib yang sangat memperhatikan.<sup>3</sup>

Menurut Hari Sudrajat rendahnya mutu pendidikan Indonesia dalam peta persaingan dunia Internasional adalah kebijakan pendidikan yang tersentralisasi dan diterapkan kedalam lima kebijakan yaitu: (1) Implementasi kurikulum 1994 dengan suplemennya tahun 1999 dengan karakter pola pembelajaran yang hanya bertujuan untuk memindahkan pengetahuan (*transfer of knowledge*) kepada anak didik, dimana metode ceramah dan sistem hafalan merupakan metode dominan yang digunakan oleh tenaga pendidik dalam mengajar anak didiknya. (2) Sekolah dalam melaksanakan tugas pengawasan dan pengendalian hanya berorientasi kepada daya serap kurikulum dan masalah administrasi kelas atas pelaporan guru. Sekolah belum menguji kemampuan rata – rata siswa dalam satu mata pelajaran tertentu. (3) Evaluasi pembelajaran lebih cenderung untuk mengevaluasi kualitas hapalan dan daya ingat. Pendidikan harus mengajarkan keterampilan berpikir, keterampilan melakukan observasi, dan keahlian melakukan konstruksi pengetahuan. (4) Belum tersentuhnya aspek afektif dan psikomotorik sebagai tolak ukur mutu pendidikan karena pemerintah hanya

---

<sup>1</sup>A. Hargreavest , Mentoring In The New Millenium. *Proquest Education Journals*, Vol. 39 No. 1(2000). ): 50-56.

<sup>2</sup>L.h. Darling,Constructing 21 Century Teacher Education. *Journal Of Teacher Education*,Vol. 57:. (2006):300-314.

<sup>3</sup>Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SMU, 2001),h. 3.

menilai aspek kognitif seperti hasil UN sebagai tolak ukur mutu secara nasional. (5) Dampak kebijakan yang hanya menjadikan hasil UN sebagai tolak ukur keberhasilan dan penentu kelulusan siswa maka siswa banyak mengambil kelas tambahan diluar jam sekolah untuk mengejar nilai UN setinggi – tingginya.<sup>4</sup>

Berbicara mutu lembaga pendidikan Islam di Indonesia masih belum terlalu memuskan berbagai elemen. Menurut Azyumardi Azra salah seorang tokoh pendidikan Islam menyebutkan bahwa ada 5 penyebab utama rendahnya kualitas pendidikan lembaga pendidikan Islam yaitu: 1) Pendidikan Islam sering terlambat merumuskan diri untuk merespon perubahan dan kecenderungan masyarakat sekarang dan akan datang; 2) Sistem pendidikan Islam kebanyakan masih cenderung mengorientasikan diri di bidang - bidang humaniora dan ilmu - ilmu sosial; 3) Usaha pembaharuan pendidikan Islam sering bersifat sepotong - potong dan tidak komprehensif sehingga tidak terjadi perubahan esensial; 4) Pendidikan Islam tetap berorientasi pada masa silam ketimbang berorientasi pada masa depan; 5) Tidak melakukan perbaikan maupun pelaksanaan pendidikan.<sup>5</sup>

Sedangkan menurut Imam Suprayogo adanya hambatan kemajuan bagi lembaga pendidikan Islam di Indonesia secara eksternal terbilang amat kecil. terbukti dengan pemerintah dalam hal ini kementerian agama dan kementerian yang terkait lainnya memberikan peluang seluas – luasnya bagi siapa saja yang ingin mengembangkan lembaga pendidikan Islam, asalkan adanya jaminan keberlangsungan dan dijaga kualitasnya secara berkelanjutan.

Disamping itu, menurut Imam diantara problem mendasar didalam mengelola pendidikan Islam adalah tidak mudahnya menyatukan visi, misi dan orientasi yang jumlah dan variasinya banyak. dengan berbagai bentuk konsep, kepemimpinan, managerial yang variatif tentu tidak menutup kemungkinan akan melahirkan berbagai masalah yang tidak mudah untuk diselesaikan. contoh. pendidikan Islam yang didirikan khususnya yang bersetatus swasta, ada yang dikelola oleh organisasi besar, seperti NU, Muhammadiyah, Al-Wasliyah, Al- Irsyad, Tarbiyah Islamiyah, Nahdlatul Wathan di NTB dan Lain – lain. <sup>6</sup> oleh karena itu, masalah mendasar lembaga pendidikan khususnya lembaga pendidikan Islam adalah penyelenggaraan pendidikan yang belum profesional.

---

<sup>4</sup>Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Peningkatan Pendidikan Melalui Implementasi KBK* ,(Bandung: Cipta Cemas Grafika, 2005), 39-41.

<sup>5</sup>Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru* ,(Jakarta: Logos, 1999), h. 85.

<sup>6</sup> dikutip dari <https://uin-malang.ac.id/r/16071/berbagai-problem-lembaga-pendidikan-islam.html>.

Dalam sebuah penelitian lain Dalin dan Carron menemukan bahwa umumnya kualitas pendidikan lebih ditentukan oleh cara sekolah mengelola sumber daya ketimbang oleh ketersediaan sumber dayanya sendiri. Sumber daya yang ada di sekolah boleh jadi akan menjadi malapetaka bagi semua pihak jika kepala sekolah tidak dapat mengelolanya dengan transparan. Faktor lain yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan proses belajar mengajar. Oleh sebab itu, kedua faktor tersebut yaitu ketersediaan sumber daya dan proses belajar mengajar harus di kelola secara profesional oleh sekolah.<sup>7</sup>

Pemerintah melalui Undang- Undang Sistem Pendidikan Nasional atau SISDIKNAS No. 20 tahun 2003 menjelaskan bahwa pendidikan yang bermutu itu adalah sekolah yang dapat mengembangkan dirinya secara aktif supaya memiliki pengendalian diri, kecerdasan keterampilan dalam masyarakat, kekuatan spritual keagamaan, kepribadian serta akhlak mulia. Sehingga pendidikan menjadi proses yang bermakna dalam membangun masyarakat. Dalam konteks *outcome*, pendidikan nasional harus mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan intelektual dan akhlak mulia secara seimbang. Dalam bahasa visi 2025 Kemendiknas, pendidikan di selenggarakan untuk menghasilkan “ insan Indonesia cerdas dan kompetitif (insan kamil atau insan sempurna); yaitu Indonesia yang cerdas spritual, cerdas emosional, cerdas sosial, cerdas intelektual dan cerdas kinestesis.<sup>8</sup>

Namun fakta yang terjadi adalah dunia pendidikan kita belum bisa menjawab segala ekspektasi dari masyarakat terhadap dunia pendidikan kita. Fenomena ini dilihat dari beberapa indikator, diantaranya adalah rendahnya mutu lulusan, kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar tenaga kerja dan sumber daya manusia (SDM) yang dipersiapkan untuk menjadi generasi penerus belum sepenuhnya memuaskan bila dilihat dari segi akhlak, moral dan jati diri bangsa.

Sebagai tolak ukur mutu pendidikan di Indonesia dapat dilihat dari nilai hasil ujian nasional (UN) selama ini yang menjadi salah satu indikator dalam mengukur mutu pendidikan di Indonesia. Ternyata dari data terakhir tahun 2017 secara umum untuk sekolah SMP negeri dan swasta nilai rata – rata UN murni mengalami penurunan dengan jumlah rata – rata nilai 54,25 dari jumlah sekolah 54.771 dengan jumlah peserta 4.157.035. dibandingkan dengan hasil sebelumnya nilai rerata UN tahun 2016 adalah 58,6. Sekalipun untuk persentase

---

<sup>7</sup>Anton De Grauwe, *Improving The Quality Of Education Through School Based Management: Learning From International Experiences* (Hamburg: International Institut For Education, 2005), h.123-124.

<sup>8</sup>Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional,(Jakarta: Sinar Grafika, 2008).

peserta UNBK mengalami peningkatan dari tahun 2016, peningkatan sampai 860 persen dari 156.320 menjadi 1.349 peserta pada tahun 2017.<sup>9</sup>

Adanya fakta permasalahan diatas dapat diatasi oleh pihak sekolah, diantaranya dengan meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan manajemen sekolah. Oleh karena itu, sejak beberapa waktu terakhir, dunia pendidikan kita telah diperkenalkan pendekatan baru dalam manajemen sekolah yang disebut dengan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pendekatan ini sebenarnya sudah muncul di beberapa negara seperti Amerika Serikat, Australia, Irlandia, Swedia, Hongkong. Munculnya gagasan ini karena ketidakpuasan para pengelola pendidikan atas keterbatasan wewenang dalam mengelola sekolah.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di beberapa negara telah berhasil dan efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. di Amerika penerapan manajemen berbasis sekolah telah membawa pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Hal tersebut disebabkan karena adanya mekanisme yang lebih efektif dan efisien, yaitu mekanisme pengambilan keputusan di sekolah dapat dilakukan dengan cepat tanpa birokrasi yang panjang, kepala sekolah memiliki motivasi dan semangat kinerja baru dalam berkompetisi dan berprestasi. Di Quesland Australia implementasi manajemen berbasis sekolah dikembangkan melalui mekanisme dengan memadukan kebijakan pendidikan negara bagian dengan aspirasi dan partisipasi masyarakat setempat melalui mensinergikan dua badan organisasi yaitu dewan sekolah (*School Council*) dan komite sekolah (*Parent And Community Association*).<sup>10</sup>

Sejarah Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia tidak terlepas dari terjadinya krisis ekonomi yang disebabkan terjadinya peralihan sistem politik dari orde baru ke sistem demokrasi, ini berimplikasi kepada perubahan diberbagai aspek antara lain aspek pendidikan. situasi perubahan politik kenegaraan ke sistem demokrasi dan terjadinya krisis moneter telah berdampak diberbagai sektor khususnya berdampak pada merosotnya kualitas pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, situasi ini memunculkan isu perlunya perubahan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan di Indonesia yaitu penyelenggaraan pendidikan dengan sistem *desentralisasi* setelah sebelumnya kebijakan pendidikan dilakukan secara *sentralistik*, adalah melalui pemberdayaan sekolah dengan menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

---

<sup>9</sup>Diakses dari <http://www.radenbeletz.com/new-hasil-ujian-nasional-smp-2017>. Diakses pada tanggal 20 september 2017, pada pukul 21.00 WIB.

<sup>10</sup> Priscilla Wohlstetter Dan Susan Albert Mohrman, *Assesment Of School Based Management Studies Of Education Reformn* (US: Departement Of Education Office Of Education Research And Improvement, 1996), h. 4-5.

(MBS) yang dalam prinsipnya memberikan otonomi kepada sekolah untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan mutu secara terus menerus (*quality continuous improvement*).<sup>11</sup>

Momentum peralihan sistem dari orde baru ke sistem demokrasi telah merubah paradigma pendidikan di Indonesia bahwa pendidikan bukan hanya tanggung jawab pemerintah semata. Pemerintah melalui Undang – Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan pasal 56 ayat 1 disebutkan bahwa masyarakat berhak terlibat aktif dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui komite dan dewan sekolah.<sup>12</sup> Melalui pasal ini dapat dipahami bahwa penyelenggaraan pendidikan di Indonesia diselenggarakan secara demokratis yang didasari pada partisipasi masyarakat untuk penyelenggaraan pendidikan yang akuntabel dan transparan.

Salah satu sekolah yang berada dibawah lembaga pendidikan Islam yang sudah menjalankan sistem kelola berbasis sekolah adalah SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten. Sebagai sekolah Islam yang berada dibawah Yayasan Pesantren Islam Al- Azhar (YPI) dimana SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten telah menjalankan proses Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara mandiri sebelum diterapkannya disekolah – sekolah lain secara formal.

## **B. Metode Penelitian**

Metode yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif non eksperimental karena beberapa alasan. Pertama, peneliti ini memiliki fungsi kontekstual yakni untuk menggambarkan bentuk sifat dan makna Manajemen Berbasis Sekolah dalam proses kegiatan sekolah. Kedua, hasil dalam penelitian ini disampaikan dalam bentuk penjelasan berupa kata – kata dan bukan dalam bentuk analisis numerik. Ketiga, instrumen penelitian berupa peneliti itu sendiri untuk mengumpulkan dan menganalisa data. Karena itu hasilnya sangat subjektif bergantung pada kemampuan peneliti.<sup>13</sup>

Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan yang lainnya.<sup>14</sup>

Danim memberikan gambaran bahwa penelitian deskriptif dengan jenis deskriptif

---

<sup>11</sup> Asep Suryana, *Sejarah MBS Dan Penerapannya Di Indonesia*, Makalah Disampaikan Pada Seminar Nasional Di Cianjur 21 Mei 2009. Universitas Pendidikan Indonesia.

<sup>12</sup> *Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional* (Jakarta: Sinar Grafika, 2008), h. 36.

<sup>13</sup> J Amos Hatch, *Doing Qualitative Research In Education Settings* (New York: State University Of New York, 2002), h.89.

<sup>14</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R& D*, ( Bandung: Alfabeta, 2016), h.56.

analisis akan ditunjang oleh data yang diperoleh melalui penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*). adapun penelitian kepustakaan adalah menelaah, mengkaji dan mempelajari literatur (refrensi), sedangkan dalam penelitian lapangan, penulis terjun langsung kelapangan atau sekolah melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi guna mendapatkan data yang jelas dan representatif.<sup>15</sup>

Adapun *setting* penelitian dalam penelitian ini dilaksanakan di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten Jalan Siaga Raya Pejaten Barat Pasar Minggu Jakarta Selatan (sebagai perwakilan SMP berbasis lembaga pendidikan Islam di bawah YPI (Yayasan Pesantren Islam Al- Azhar).

Fokus dalam penelitian ini adalah mengkaji aspek manajemen pengelolaan sekolah, Ada beberapa alasan dalam penelitian Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah ini difokuskan pada aspek sistem pengelolaan atau manajemen sekolah. Pertama, masih adanya beberapa lembaga pendidikan Islam yang mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah gagal dalam menghasilkan prestasi sekolah karena tidak memperhatikan proses manajemen mutu dalam proses pembelajaran. Kedua, sekolah hanya fokus untuk mengembangkan sarana dan prasarana dan administrasi sekolah. Ketiga, manajemen mutu sekolah merupakan salah satu cara sekolah untuk memaksimalkan berjalannya manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. Keempat, SMP Islam al- Azhar 2 Pejaten adalah salah satu sekolah yang berada dibawah YPI Al- Azhar dimana yayasan telah memberikan standarisasi otonomi dalam pelaksanaan pendidikan. Oleh karena itu, sekolah harus mampu menciptakan proses manajemen yang fleksibel terhadap situasi dan kondisi sekolah.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik ,yaitu :*Observasi*, Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.<sup>16</sup>

Dalam penelitian ini Peneliti terlibat langsung untuk mengadakan pengamatan secara umum pada kegiatan manajemen Dalam peroses pengamatan berlangsung peneliti menyiapkan komponen penilaian terhadap aspek – aspek manajemen.

Selanjutnya, teknik ini peneliti gunakan untuk memperoleh data yang berkaitan dengan situasi umum obyek penelitian, data tentang peran dan manajemen sekolah SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten untuk meningkatkan mutu sekolah.

---

<sup>15</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pustaka Setia, 2000), h.108.

<sup>16</sup> Hamid Darmadi, *Dimensi-dimensi Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial Konsep Dasar dan Implementasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), h.290.

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses komunikasi dan intraksi langsung dengan orang yang diwawancarai.<sup>17</sup> Metode wawancara ini digunakan untuk mendapatkan informasi yang akurat dan mendalam tentang penerapan Manajemen mutu Berbasis Sekolah di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten. dalam teknik pengumpulan data ini peneliti telah melakukan wawancara dengan beberapa informan yaitu Ono Ruhiana. Sebagai kepala Direktorat Dikdasman YPI Al- Azhar, Ali Subkhan Sebagai kepala sekolah SMP Islam al- Azhar 2 Pejaten, Darussalam. Sebagai wakil kepala sekolah, Dedeh Mustianingsih Sebagai koordinator bidang. Kurikulum, Tahril. Koordinator bid. Kesiswaan, Abbas Sebagai bendahara sekolah Ari Haryati sebagai ketua Jami'yyah (ketua komite sekolah).

Dokumentasi adalah catatan peristiwa baik dalam bentuk tulisan, gambar, foto dan karya yang berkaitan dengan penelitian.<sup>18</sup> Adapun pertimbangan peneliti menggunakan metode ini adalah dokumentasi adalah sumber data yang stabil, menunjukkan suatu fakta yang telah berlangsung dan mudah didapatkan. Dokumentasi sebagai sumber data yang kaya untuk memperjelas keadaan atau identitas subyek penelitian, sehingga dapat mempercepat proses penelitian. Teknik ini biasanya digunakan untuk mengumpulkan data yang berupa data sekunder (data yang telah dikumpulkan orang lain).

Metode dokumentasi ini sangat praktis sebab menggunakan benda-benda mati, yang seandainya terdapat kesalahan bisa dilihat kembali data aslinya.<sup>19</sup> terkait dengan penelitian ini, peneliti menganalisis data berupa: dokumen kegiatan manajemen sekolah SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten, dokumen proses dan dokumen komite sekolah.

Adapun model analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah model *intractive analysis* sebagaimana yang di rekomendasikan Miles dan Huberman. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis kualitatif dilakukan secara intraktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sampai jenuh. Dimana model intraksi antar komponen analisis data dari miles dan huberman adalah di mulai dari pengumpulan data kemudian reduksi data di lanjutkan penyajian data, analisis dan terakhir penarikan kesimpulan.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup>Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kualitatif Dan Dokumentasi Penelitian Gabungan*,( Jakarta: Prenada Media Grup, 2014), h.329.

<sup>18</sup> Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* , Edisi IV ,(Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000),h. 141.

<sup>19</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R& D...*, h.329.

<sup>20</sup>Miles & Huberman, *Qualitative Data Analysis Third Edition* ,( London: Sage Publication, 2014),h. 14.

### C. PEMBAHASAN

Manajemen sekolah dipandang berhasil apabila mampu mengangkat derajat mutu proses dan produk pendidikan dan pembelajaran. Oleh karena itu, manajemen berbasis sekolah yang dijalankan dengan prinsip akuntabel, transparan dan demokratis akan berpengaruh terhadap efektifitas kinerja organisasi sekolah dan terciptanya mutu proses pembelajaran yang efektif sehingga berdampak kepada mutu *output* sekolah.<sup>21</sup>

Mulyasa mengutip dari BPPN dan Bank Dunia yang diambil dari *focus on school: the future organisation of education services for student, departement of education Australia* menjelaskan bahwa karakteristik manajemen berbasis sekolah diketahui dengan ciri – ciri diantaranya adalah mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar yang efektif, optimalisasi peran serta masyarakat pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan sumber daya dan administrasi.<sup>22</sup>

Undang – undang 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 48 ayat (1) menyebutkan bahwa pengelolaan pelayanan pendidikan berdasarkan prinsip kedilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Sejalan dengan amanat tersebut pemerintah menerbitkan tentang standar nasional pendidikan nomor 32 tahun 2013 pasal 49 ayat (1) menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.<sup>23</sup>

SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten sebagai salah satu sekolah yang menerapkan sistem pengelolaan lembaga berbasis Manajemen Berbasis Sekolah telah memiliki kewenangan dalam menjalankan proses kegiatan pendidikan secara mandiri. Oleh karena itu, peneliti melakukan analisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dengan melihat aspek – aspek yang terdapat dalam otonomi sekolah.

#### 1. Aspek Akuntabel

Nanang fatah mengutip pendapat Elliot menjelaskan makna akuntabilitas yaitu cocok atau sesuai (*fitting in*) dengan memberikan penjelasan kepada pihak lain dan memberikan

---

<sup>21</sup> Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah*, ( Bandung: Alfabeta, 2010), h.145.

<sup>22</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi Dan Implementasi..*, h.30-31.

<sup>23</sup> Undang – Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) Nomor 20 Tahun 2003 (Jakarta: Sinar Grafika, 2016).

pertimbangan kepada orang lain tentang keputusan dan tindakan yang diambilnya untuk meminta pertanggung jawaban dan penjelasan kepada orang lain.<sup>24</sup>

Akuntabilitas menurut Depdiknas merupakan bentuk pertanggung jawaban sekolah kepada publik sekolah, masyarakat, dan kepada pemerintah dengan membuat laporan dan melakukan pertemuan secara terbuka. Oleh karena itu, akuntabilitas adalah laporan pertanggung jawaban terhadap keberhasilan program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan. Sekalipun Manajemen berbasis sekolah menempatkan manajemen sekolah ditangan staf sekolah dari pemangku kepentingan. MBS juga menempatkan tanggung jawab pengawasan dan pemantauan yang lebih besar atas keputusan-keputusan kepada pihak instansi terkait seperti dinas pendidikan, komite sekolah, orang tua dan masyarakat sekitar. Arahan pemerintah bahwa sekolah wajib memberikan informasi tentang prestasi siswa, alokasi dan anggaran BOS bagi sekolah yang menerima serta keputusan lain disampaikan kepada para *stakeholder* sekolah.<sup>25</sup>

Proses akuntabilitas di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten digunakan untuk mengetahui dan menganalisis bentuk pertanggung jawaban program dan keuangan sekolah kepada pihak Yayasan dan *stakeholder* seperti orang tua siswa melalui komite sekolah, yang terdiri dari pelaporan program, kegiatan dan keuangan sekolah. Menurut Ali Subkhan proses akuntabilitas di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten berbentuk laporan prestasi yang telah dicapai dan program yang telah dilaksanakan. Tujuannya adalah jika program berhasil dan sekolah mendapat prestasi maka sekolah mendapatkan apresiasi dari yayasan dan orang tua siswa, tapi jika ada program belum terlaksana dengan maksimal maka pihak yayasan dan komite sekolah meminta penjelasan dan pertanggung jawaban kepada pihak sekolah.<sup>26</sup>

Berdasarkan data wawancara dan dokumentasi pada bab sebelumnya sumber dana sekolah SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten hanya bersumber dari masyarakat/orang tua siswa dan dana iuran komite sekolah. Oleh sebab itu, SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten memiliki kesan di masyarakat sebagai sekolah swasta yang mahal, akibatnya sebagian orang tua yang memiliki anak dengan prestasi akademik tinggi lebih memilih untuk memasukkan anaknya ke

---

<sup>24</sup>Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h.100.

<sup>25</sup> Staf Bank Dunia, *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Indonesia – Ringkasan Pembangunan Manusia Kawasan Asia Timur Dan Pasifik*, ( Jakarta: Kementrian Pendidikan Nasional, 2013), h.14.

<sup>26</sup>Hasil Wawancara dengan Ali Subkhan Kepala SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten Jakarta Selatan Tanggal 7 November 2017, pkl. 08.00 di ruangan kepala sekolah.

sekolah negeri dan berdampak kepada peningkatan jumlah siswa yang masuk ke SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten tidak signifikan.

Menurut Mulyasa ada tujuh hal yang harus dilakukan sekolah untuk meningkatkan akuntabilitas sekolah yaitu:

*Pertama*, sekolah harus menyusun mekanisme tentang sistem akuntabilitas pertanggung jawaban. Akuntabilitas Di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten mengikuti mekanisme yang sudah ditetapkan oleh pihak yayasan. Sekolah dalam membuat laporan keuangan dan program dalam bentuk laporan tertulis yang diberikan kepada pihak yayasan dan masyarakat/orang tua siswa melalui komite sekolah dalam bentuk laporan bulanan, laporan pertriwulan, dan laporan semesteran seperti membuat buku induk laporan program tahunan, membuat APBS di awal tahun dengan mekanisme pertanggung jawaban yang sudah ada. Sedangkan SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten tidak membuat laporan pertanggung jawaban kepada pihak pemerintah dan masyarakat karena sekolah tidak menerima dana bantuan pendidikan dari pemerintah seperti dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS), Bantuan Operasional Mutu (BOM) dan lain - lain.

*Kedua*, sekolah perlu menyusun pedoman tingkah laku dan sistem pemantuan kinerja penyelenggara sekolah dengan sistem pengawasan dengan adanya *reward* dan *punishment* yang jelas. Mekanisme penilaian kinerja di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten adalah dengan sistem penilaian pegawai secara objektif, akurat dan transparan. Dengan menggunakan sistem penilaian mandiri yaitu sistem aflikasi DP4 (Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai) yang dilakukan setiap bulan, dimana sistem kerja aflikasi DP4 adalah : 1) dengan penilaian kinerja mandiri yang diisi langsung oleh guru dan pegawai. kompensasi atau *reward* kepada guru dan tenaga kependidikan untuk memberikan motivasi dan bentuk apresiasi sekolah kepada guru dan pegawai untuk menjadi stimulus dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, untuk melaksanakannya diperlukan, 2), penilaian kepala sekolah dengan melihat aspek keseharian seperti daftar prestasi, absen kehadiran dan lain-lain. Apabila mencapai point yang sudah ditetapkan berdasarkan penilaian kinerja mandiri dan penilaian kepala sekolah maka akan diberikan kompensasi dalam bentuk insentif, tetapi apabila tidak mencapai point minimum maka kepala sekolah akan memanggil dan memberikan teguran dan nasihat untuk meningkatkan prestasi dan kedisiplinan.

*Ketiga*, sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah dengan menyampaikan kepada *stakeholder* di awal setiap tahun anggaran. Berdasarkan data dokumentasi buku induk program tahunan sekolah SMP Islam Al- Azhar 2 pejaten dalam proses penyusunan program tahunan sekolah mengundang para *stakeholder* untuk membahas program – program yang

akan dilaksanakan, menetapkan visi, misi dan tujuan sekolah, menyusun APBS dan lain-lain. Rencana kerja sekolah yang sudah disusun bersama dituangkan dalam dokumen setelah disetujui rapat dewan sekolah setelah mempertimbangkan masukan komite sekolah dan disahkan pelaksanaannya oleh yayasan.

Keempat, membuat alat ukur yang jelas tentang pengukuran kinerja sekolah untuk disampaikan kepada *stakeholder*. SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten sebagai sekolah yang berada dibawah yayasan YPI al- Azhar telah terikat dengan aturan dan mekanisme manajemen dari pihak yayasan sehingga dalam penilaian kinerja organisasi berdasarkan indikator yang telah dibuat yayasan.

Kelima, melakukan pengukuran pencapaian kinerja pelayanan pendidikan dan menyampaikan hasilnya kepada *stakeholder* diakhir tahun. Setiap akhir tahun pelajaran sekolah mengundang guru dan semua orang tua siswa untuk menyampaikan pencapaian sekolah *stakeholder* yang hadir selanjutnya memberikan tanggapan terhadap kritik dan saran dari *stakeholder*.

Keenam, menyediakan informasi kegiatan sekolah. Untuk memudahkan masyarakat dalam mengakses informasi kegiatan dan program sekolah SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten telah dilaksanakan melalui website sekolah, sedangkan informasi tentang keuangan sekolah dapat diakses hanya melalui kepala sekolah, bendahara dan komite sekolah.

Ketujuh, memperbaharui rencana kinerja yang baru berdasarkan masukan dari *stakeholder*.<sup>27</sup>

Oleh karena itu, Kepala sekolah dan guru memiliki peranan penting dalam menciptakan akuntabilitas sekolah karena dalam proses pelaksanaannya kepala sekolah dan guru memiliki tanggung jawab kepada orang tua murid sebagai pihak yang dibebani biaya. Oleh karena itu, pihak sekolah harus menjaga akuntabilitas terkait dengan keuangan dan program sekolah dengan memberikan laporan secara tertulis dan lisan.

## **2. Aspek Transparansi**

Transparansi dalam ruang lingkup sekolah adalah keadaan dimana setiap orang dari warga sekolah yang terlibat dengan kepentingan sekolah bisa mengetahui proses dan hasil kebijakan sekolah. Keterbukaan itu ditunjukkan dalam proses perencanaan, pengambilan

---

<sup>27</sup>Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h.105.

keputusan, dan pelaksanaan keputusan. Seperti dalam penggunaan uang dan lainnya yang melibatkan pihak – pihak tertentu sebagai kontrol.<sup>28</sup>

Keterbukaan atau transparansi adalah keadaan yaang tidak tertutup atau tidak rahasia. Keadaan semacam ini memungkinkan semua pihak untuk mendapatkan informasi. Transparansi juga artinya jelas, mudah dipahami, atau tidak ada keraguan. Keterbukaan memungkinkan segala sesuatu menjadi jelas, mudah dipahami yang tidak diragukan kebenarannya. Sikap terbuka berarti bersedia memberikan informasi kepada orang lain dan bersedia menerima informasi dari orang lain.<sup>29</sup>

Depdiknas menjelaskan bahwa transparansi sekolah ditunjukkan dengan keterlibatan pihak – pihak terkait seperti warga sekolah dan komite sekolah dalam proses pengambilan keputusan, proses perencanaan, pelaksanaan program dan perencanaan keuangan sebagai kontrol sekolah.<sup>30</sup>

Pada aspek transparansi indikator yang diukur meliputi: *stakeholder* (pemangku kepentingan) terkait dalam pengembangan program dan dana sekolah, kemudahan mengakses informasi oleh para *stakeholder*, dan kepercayaan para *stakeholder*.

#### a. Keterlibatan warga sekolah dan komite sekolah

Dalam proses transparansi sekolah keterlibatan para *stakeholder* sebagai kontrol sekolah tidak hanya dalam masalah keuangan saja, tetapi semua komponen stakeholder sekolah dapat terlibat dalam pengambilan keputusan seperti pembahasan program sekolah, kegiatan pendidikan, kegiatan keuangan dan lain-lain.

Berdasarkan data wawancara dan dokumentasi pada sebelumnya bahwa keterlibatan masyarakat melalui komite sekolah di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten belum maksimal, karena komite belum sepenuhnya terlibat dalam proses perencanaan disekolah. Komite hanya terlibat dalam proses penyusunan perencanaan program disekolah seperti visi sekolah, misi sekolah dan tujuan sekolah dan pembahasan APBS. Adapun penyusunan perencanaan program disekolah yang berkaitan dengan kesiswaan, kurikulum, dan kegiatan pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, komite sekolah sepenuhnya menyerahkan kepada sekolah.

Prinsip transparansi dan akuntabel adalah dua prinsip yang harus dimiliki setiap lembaga publik termasuk sekolah. Bentuk transparansi yang dilakukan manajemen sekolah

---

<sup>28</sup>Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Kerangka Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*, ( Jakarta: Direktorat Mandikdasman, 2001), h.16.

<sup>29</sup> Barnawi, M. Arifin, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan –Teori Dan Praktik*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2017), h.118.

<sup>30</sup>Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Kerangka Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*, ( Jakarta: Direktorat Mandikdasman, 2001),h.18.

adalah sikap sekolah yang terbuka dalam melaporkan program sekolah dengan sistem penilaian yang dilakukan secara obyektif. Sedangkan bentuk akuntabilitas sekolah kepada masyarakat diwujudkan melalui usaha sekolah agar setiap tujuan pembelajaran tercapai dengan sebaik – baiknya.<sup>31</sup>

Sekolah yang memiliki manajemen kuat adalah yang memiliki prinsip *open manajemen*, terbuka dalam menerima informasi dari siapapun sebagai sesuatu yang harus dipertimbangkan. Segala masukan – masukan dalam upaya penjaminan mutu perlu dipertimbangkan sekolah dalam menguatkan sistem penjaminan mutu yang sudah terbentuk. Prinsip transparansi menjadi kontrol dalam penerimaan informasi untuk keperluan evaluasi dan refleksi. Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus dapat menguatkan sistem penjaminan mutu yang kuat dalam menghadapi tantangan kedepan.

Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, sekolah harus mampu meningkatkan partisipasi masyarakat mealalui komite dengan berbagai macam cara. Karakter yang digunakan disesuaikan dengan karakter daerah dan kondisi dimana sekolah tersebut berada. Masyarakat adalah bagian dari variabel yang akan memberikan reaksi dan respon secara langsung jika terjadi perubahan dalam sektor pendidikan sehingga keberhasilan manajemen berbasis sekolah adalah bagaimana sekolah menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat.<sup>32</sup>

Adapun warga sekolah yang terlibat dalam perumusan kegiatan dan program sekolah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya adalah wakil kepala sekolah yang mengurus bidangnya masing – masing, kepala TU dan bendahara dan guru. dengan mekanisme masing – masing pihak penanggung jawab merumuskan program dalam rapat kerja untuk dihasilkan keputusan bersama. Rencana anggaran dan rapat program dituangkan dalam APBS dan program kerja tahunan sekolah.

Menurut Ali Subkhan prinsip transparansi dalam pengelolaan kegiatan, program dan dana sekolah sangat penting untuk meningkatkan kepercayaan antara warga sekolah seperti sekolah, yayasan, orang tua siswa dan masyarakat. pengelolaan dana yang transparan bertujuan untuk menghindari rasa saling mencurigai sesama warga sekolah. Oleh karena itu, menurutnya dalam konteks akuntabel dan transparansi harus dimulai dengan proses pengembangan manajemen dengan cara menguatkan karakteristik yang melibatkan semua

---

<sup>31</sup> Rosmalah, Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, *Jurnal Publikasi Pendidikan*, Vol. VI, No. 1 Januari, 2016, 75.

<sup>32</sup> Abdullah Hadzik, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management) Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif, *Jurnal Qualiti Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No.2, 2016, 353.

elemen *stakeholder*.<sup>33</sup> Adapun beberapa karakteristik yang menjadi acuan pengembangan dan penguatan manajemen tersebut adalah:

- a. Membangun komunikasi yang terbuka, secara umum frekuensi keterbukaan komunikasi diantara para pemegang kebijakan meningkat dari sebelumnya. Setiap ada permasalahan – permasalahan disampaikan untuk menjadi perhatian para pemangku kepentingan melalui rapat, diskusi nonformal, atau melalui upacara sekolah seperti apel hari senin. Dengan adanya komunikasi yang transparan maka para *stakeholder* akan merasa lebih positif mengenai sekolah dan menjadi dasar yang kuat dalam mendukung setiap kegiatan sekolah.<sup>34</sup>
- b. Pengambilan keputusan bersama. Proses pengambilan keputusan oleh yayasan sudah ditetapkan secara hirarki, bahwa segala permasalahan dan penyelesaiannya terlebih dahulu diselesaikan ditingkat sekolah dengan melibatkan kepala sekolah, guru, staf dan komite sekolah, kemudian hasilnya disampaikan sekolah ke pihak yayasan. Adanya proses pengambilan keputusan secara konsensus menyebabkan tanggung jawab yang meningkat terhadap para pemangku kepentingan.
- c. Memperhatikan kebutuhan guru. di SMP Islam Al- Azhar 2 sekolah tidak memiliki wewenang dalam menentukan besaran kesejahteraan guru karena semua yang terkait dengan kesejahteraan yaitu gaji, tunjangan, bonus dan lain – lain sudah diatur oleh pihak yayasan berdasarkan kepangkatan dan masa pengabdian. Memberikan perhatian kesejahteraan kepada guru merupakan bentuk motivasi yang diberikan sekolah kepada guru.

Diantara langkah sekolah/yayasan dalam meningkatkan kesejahteraan guru adalah mendukung untuk pengembangan profesional dan bantuan dalam pendidikannya dengan mendorong guru yang belum memiliki kualifikasi keningkat sarjana SI atau yang sudah menyelesaikan sarjana SI ke jenjang master dan doktoral.

- d. Memperhatikan kebutuhan siswa. kebutuhan siswa adalah program dan kegiatan yang berdampak kepada prestasi siswa, baik prestasi akademik dan non akademik. Sekolah harus mampu memfasilitasi siswa dalam mengembangkan minat, bakat serta kebutuhan akademik mereka. Menurut Ali Subhan SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten untuk tahun pembelajaran 2017 atas usulan orang tua siswa telah menambah kegiatan ekstrakurikuler

---

<sup>33</sup>Wawancara dengan Ali Subkhan Kepala SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten Jakarta Selatan Tanggal 7 November 2017, pkl. 08.00 di ruangan kepala sekolah.

<sup>34</sup> latip Diat Prasajo, Manajemen Pendidikan Dan Model Pembaharuan Dalam Pengembangan Sekolah, *Jurnal Dinamika Pendidikan*, No.1, Vol. Xiii, 2006, 47.

seperti renang dan memanah, sedangkan untuk menguatkan pelajaran muatan lokal adalah dengan memasukkan muatan lokal pendidikan Al- Quran, bahasa arab qurani, dan kelas tahfiz. Serta memberikan bimbingan motivasi spritual melalui kerjasama komite sekolah.

- e. Hubungan sekolah terhadap lingkungan dan masyarakat. masyarakat merupakan patner Sekolah untuk menciptakan kondisi dan lingkungan akademik yang nyaman dan menyenangkan. Masyarakat dalam konteks ini adalah orang tua siswa yang tergabung dalam Komite sekolah. Komite adalah alat utama untuk bertemu bagi sekolah dan orang tua siswa. proses transparansi terjadi biasanya membahas rekomendasi pada saat rapat dengan sekolah yang dikaji ulang secara bersama – sama dan terbuka dimana keputusan akhirnya adalah cermin dari pemikiran guru, siswa, orang tua siswa dan masyarakat.<sup>35</sup>

Peran serta masyarakat di SMP Islam Al- Azhar 2 diwadahi melalui komite sekolah (jamiyyah) dimana jamiyyah meliputi orang tua, dan *stakeholder* lainnya. Secara normatif komite sekolah seharusnya menjalankan empat fungsinya yaitu sebagai pemberi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, fungsi kontrol, dan akuntabilitas publik, fungsi pendukung, dan mediator antara sekolah dan masyarakat.<sup>36</sup>

Peningkatan peran serta masyarakat pada pengelolaan sekolah secara transparan merupakan salah satu pilar dalam manajemen berbasis sekolah (MBS). Sekolah perlu mengembangkan model kemitraan dan komunikasi dengan komite sekolah misalnya dengan model kemitraan orang tua melalui media sosial seperti media *Whatsapp, facebook, email* dan lain – lain. Model kominikasi sosial ini diharapkan dapat menguatkan komunikasi sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat. tujuan model komunikasi media sosial ini adalah mendukung pelaksanaan program kemitraan sekolah dengan orang tua siswa dalam mensukseskan pendidikan peserta didik.<sup>37</sup>

Implementasi manajemen berbasis sekolah mengharuskan sekolah untuk melibatkan masyarakat secara aktif sehingga masyarakat memiliki *sense of beeloning* terhadap sekolah. Pelibatan masyarakat melalui komite adalah cara sekolah untuk meningkatkan proses transparansi dan meringankan beban sekolah khususnya dalam masalah keuangan. Ada

---

<sup>35</sup> latip Diat Prasojo, *Manajemen Pendidikan Dan Model Pembaharuan Dalam Pengembangan Sekolah..*, h.49.

<sup>36</sup> Rodhiyah, *Partisipasi Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan Dan Perencanaan Disekolah*, ( Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), h.43.

<sup>37</sup> Mutia Ayu Krismanda DKK, *Pengembangan Model Kemitraan Sekolah Dengan Orang Tua Siswa Melalui Media Sosial Dalam Meningkatkan Mutu Berbasis Sekolah Di Sekolah Menengah Swasta*, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, 2017, 155-166.

beberapa cara yang bisa ditempuh sekolah untuk melibatkan masyarakat dalam pengambilan keputusan adalah: 1) Menghimpun masyarakat yang peduli pendidikan sekolah, 2) Menjadikan komite sekolah sebagai tempat penghimpunan masyarakat, memberikan masukan dan bantuan yang bersifat material atau apa saja yang memungkinkan efektifnya manajemen sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, 3) Setiap keputusan yang diambil manajemen sekolah dalam konteks dilakukan bersama – sama oleh komite sekolah, 4) Memberikan kesempatan kepada komite sekolah untuk mencari dana, mitra dan berbagai kepentingan sekolah.<sup>38</sup>, 5) Memberikan Kemudahan Dalam Mengakses Informasi Tentang Sekolah.

SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten memberikan kemudahan semua pihak untuk mendapatkan informasi tentang kegiatan dan program sekolah. Sekolah mempermudah mengakses informasi kegiatan sekolah melalui wadah informasi yang disiapkan sekolah. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan program sekolah melalui maintenance website sekolah di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten, kotak saran manual dan elektronik, majalah sekolah yang terbit dua kali dalam persemester, buku laporan informasi prestasi siswa.

Menurut Nurkholis semua informasi yang berkaitan tentang sekolah harus disampaikan dan disebarluaskan ke semua pihak, baik kepada guru, staf sekolah, dewan sekolah, komite sekolah, siswa, dan masyarakat secara luas. Program dan informasi keuangan disampaikan pihak sekolah melalui pertemuan dengan pihak – pihak terkait sedangkan informasi untuk masyarakat melalui website sekolah dan media elektronik lainnya.<sup>39</sup>

Adapun kegiatan – kegiatan di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten yang menunjukkan proses transparansi adalah:

- 1) Proses identifikasi tantangan nyata dan faktor pelaksanaan analisis SWOT. Analisis *STRENGTH* (kekuatan), *WEAKNESS* (kelemahan), *OPPORTUNITY* (peluang), *TREATHMAN* (ancaman). Analisis SWOT perlu dilakukan sebagai bentuk evaluasi diri dan menilai tingkat kesiapan sekolah dalam aspek pengembangan SDM, kurikulum, fasilitas dan lain sebagainya secara objektif dan transparan dengan melibatkan para *stakeholder*.
- 2) Proses penentuan alternatif pemecahan masalah dan penyusunan rencana dan program kerja peningkatan mutu pendidikan

---

<sup>38</sup> Rosmalah, Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, *Jurnal Publikasi Pendidikan*, Vol. VI, No. 1 Januari, 2016, 74.

<sup>39</sup> Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model Dan Aplikasi*, (Jakarta: Grasindo, 2006),h. 44.

- 3) Pelaksanaan rapat pleno komite sekolah pada awal tahun pelajaran yang dihadiri oleh seluruh orang tua siswa, anggota komite sekolah, dengan agenda utama pengesahan APBS.
- 4) Melakukan inventarisasi jenis kegiatan dan program
- 5) Membahas anggaran untuk pembiayaan kegiatan dan program dengan cara mengajukan proposal kegiatan.

### 3. Aspek Demokrasi

Aspek demokratis (partisipasi) adalah dimana *stakeholder* dan warga sekolah terlibat dalam proses pembuatan kebijakan, pengambilan keputusan, proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan di sekolah. Demokratis atau partisipasi yang dimaksudkan adalah adanya lingkungan yang demokratis di sekolah. Kepala sekolah selalu melibatkan warga sekolah ( guru, karyawan, komite sekolah) dalam proses penyelenggaraan pendidikan mulai dari pengambilan keputusan, perencanaan, pelaksanaan yang bertujuan untuk menciptakan mutu, menanamkan rasa tanggung jawab dan merasa memiliki dari warga sekolah.<sup>40</sup>

Pinsip manajemen berbasis sekolah adalah keterbukaan, artinya semua keputusan yang diambil harus berdasarkan prinsip – prinsip demokratis. Prinsip demokratis yang dimaksud adalah kebijakan yang diambil secara bersama – sama setelah melakukan analisis tentang manfaat dan kerugian sebuah kebijakan berkaitan dengan eksistensi organisasi dan kemajuan sekolah. Pengambilan keputusan akan lebih efektif hasilnya karena semua pihak ikut bertanggung jawab untuk melaksanakan keputusan tersebut.<sup>41</sup>

Menurut Ali Subhan dalam proses pengambilan keputusan di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten melalui beberapa langkah, yaitu:

Pertama, menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah yaitu guru, siswa (OSIS), staf, orang tua siswa dan masyarakat (komite sekolah) didorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan, sekalipun terkadang orang tua siswa dan masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah tidak dapat hadir karena faktor kesibukan.

Kedua, menyusun struktur organisasi atas dasar tuntunan dan kebutuhan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan semangat demokratis. Sebagaimana dalam susunan struktural

---

<sup>40</sup> Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Kerangka Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*, ( Jakarta: Direktorat Mandikdasman, 2009), h.43.

<sup>41</sup> Rosmalah, Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, *Jurnal Publikasi Pendidikan...*, h.75.

lembaga di SMP Islam Al- Azhar 2 menggunakan format Tim, dimana dalam setiap bidang beranggotakan lima orang yang terdiri dari guru empat orang dan satu orang koordinator.<sup>42</sup>

Menurut Dedy Mulyasana struktur yang demokratis bukanlah struktur yang bersifat *topdown*, tetapi struktur yang menggambarkan alur kerja yang bersifat *bottom up*. Melalui struktur *bottom up* dapat memudahkan organisasi dalam menampung setiap aspirasi dan gejala perubahan, juga lebih menggambarkan semangat kebersamaan tim dalam membangun lembaga pendidikan.<sup>43</sup> Oleh karena itu, menurut penulis model struktur yang digunakan di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten adalah struktur demokratis dengan *democratic decentralized* dengan ciri – ciri yaitu:

1. Tidak memiliki pemimpin yang permanen;
2. Koordinator dipilih untuk menangani suatu tugas yang harus diselesaikan;
3. Koordinator dapat diganti apabila ada perubahan dalam pekerjaan;
4. Keputusan yang dibuat harus berdasarkan konsesus kelompok/Tim bukan wewenang satu orang saja;
5. Komunikasi sangatlah penting karena setiap anggota Tim harus benar – benar memahami tugas dan pekerjaannya;
6. Model komunikasi antara anggota adalah komunikasi horizontal karena tidak ada istilah pimpinan dan bawahan.<sup>44</sup>

Adapun proses demokratis di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten dapat diidentifikasi melalui:

Pertama, proses pengambilan keputusan. Suatu kebijakan publik dinilai demokratis apabila melibatkan *multistakeholder* (komponen pemangku kepentingan), sebab nilai demokratis tidak hanya melibatkan para stakeholder sebagai obyek sasaran dari suatu kebijakan atau masalah dana tetapi dapat menjadi salah satu pelaku dan subjek utama. Keterlibatan stakeholder dalam pengambilan kebijakan publik tidak hanya menghasilkan kebijakan yang tepat sasaran tetapi juga meningkatkan rasa *sens of beeloning* (rasa memiliki) dan tanggung jawab terhadap kebijakan itu. Demokrasi harus terbangun atas dasar kebebasan, hak berbicara dan berpartisipasi.

Esensi dari proses pengambilan secara demokratis adalah mencari kesamaan antara kepentingan sekolah dan kepentingan yang terkait dengan *stakeholder* yaitu kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, yayasan dan masyarakat. faktor kesamaan persepsi inilah yang

<sup>42</sup> Struktur organisasi SMP Islam Al- Azhar 2pejaten terlampir dalam lampiran.

<sup>43</sup> Dedy Mulyasana, *Pendidikan Bermutu Dan Berdaya Saing ...*,h.199.

<sup>44</sup> Anthon Athoillah, *Dasar – Dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h.61.

menjadi modal dasar dalam menumbuhkan rasa memiliki bagi semua warga sekolah. Menurut Ali Subhan dalam proses pengambilan keputusan tentunya tidak semua wilayah (zona) harus melibatkan semua kelompok kepentingan, karena ada zona – zona yang memang hak prerogatif pimpinan untuk diputuskan secara sendiri atau bersama tim kecil kepala sekolah dan bawahan harus menerimanya tanpa ada ada yang merasa keberatan.<sup>45</sup> Oleh sebab itu, setiap kebijakan dan keputusan yang melibatkan semua elemen stakeholder harus mempertimbangkan keahlian, profesi, bidang, sehingga setiap keputusan memiliki relevansi dan hasil yang sesuai dengan harapan bersama.

Kedua, pengelolaan kelembagaan. Pengembangan lembaga sekolah yang demokratis merupakan langkah yang relevan untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas. Lembaga pendidikan yang menerapkan prinsip demokratis harus memenuhi beberapa kualifikasi ideal, yaitu: 1) mengadopsi pendidikan untuk semua; semua siswa mendapatkan perlakuan yang sama untuk mencapai kompetensi, skill, dan keterampilan tanpa membedakan antara siswa yang satu dengan yang lainnya berdasarkan latar belakang ekonomi, ras, agama dan kelompok., 2) memberikan pembelajaran kebersamaan kepada guru, siswa dan warga sekolah lainnya. Guru dibina dalam melaksanakan tugas dalam bentuk kerja tim, siswa dilatih dalam bekerjasama dengan orang lain melalui penugasan dan tugas belajar kelompok dalam pembelajaran, 3) mengasah kepekaan sosial dengan pengabdian kepada masyarakat melalui kegiatan sosial keagamaan.<sup>46</sup>

Ketiga, rancangan dan pelaksanaan program. Dalam proses perencanaan dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak yang berkompeten sehingga melahirkan program – program yang berkualitas untuk peserta didik. Sekolah perlu melibatkan orang tua murid sebagai support pemikiran dan pembiayaan. Oleh karena itu, dalam rapat rutin antara sekolah dan orang tua disampaikan tentang program dan kegiatan yang akan dilaksanakan.

Menurut Slamet sekolah harus melibatkan *stakeholder* seperti komite, orang tua siswa, guru, staf untuk menyusun dan memperbaharui sistem sehingga dapat menjamin terwujudnya transparansi, akuntabel, dan demokratis di sekolah. Oleh karena itu, sejak awal para pemangku kepentingan sekolah tahu tentang perkembangan sekolah dan menanamkan rasa memiliki sebab merasa terlibat didalam sistem tersebut.<sup>47</sup> ada beberapa indikator dalam

---

<sup>45</sup> Hasil Wawancara dengan Ali Subkhan Kepala SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten Jakarta Selatan Tanggal 7 November 2017, pkl. 08.00 di ruangan kepala sekolah.

<sup>46</sup> Teguh Sihono, Upaya Menuju Demokratisasi Pendidikan, *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, Vol. 8, No. 1, 2011, 8-9.

<sup>47</sup> Slamet Ph, *Desentralisasi Pendidikan Di Indonesia*, (Jakarta: Kapita Selekt, 2005), h.7.

mengkaji keberhasilan proses transparansi, akuntabel, dan demokrasi di lembaga sekolah dalam manajemen berbasis sekolah, yaitu:

### 1. Tingkat Kepercayaan dan Kepuasan Pelanggan Pendidikan Terhadap Sekolah

Menurut Edwar Sallis ciri – ciri sekolah yang bermutu adalah: Berfokus pada pelanggan, baik kepada pelanggan internal maupun eksternal. Pada sekolah yang bermutu totalitas perilaku staf, tenaga akademik dan pimpinan melakukan tugas pokok dan fungsi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Adapun pelanggan pendidikan menurut Sallis adalah semua pihak yang memerlukan, terlibat di dalam, dan berkepentingan terhadap jasa pendidikan itu. Pelanggan sekolah itu terdiri dari tiga komponen, yaitu: *Pertama*, pelanggan primer, yaitu siswa atau pihak – pihak yang menerima jasa pendidikan secara langsung, *kedua*, pelanggan sekunder, yaitu: pihak – pihak yang berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan. Termasuk kategori pelanggan sekunder adalah orang tua siswa, instansi, penyandang dana. *Ketiga*, pelanggan tersier yang tidak terkait langsung dengan pelayanan jasa pendidikan, tetapi berkepentingan terhadap mutu jasa pendidikan seperti masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.

Kepuasan adalah suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan dari pelanggan pendidikan dapat terpenuhi yang menyebabkan terjadinya pembelian ulang terhadap produk lain yang dijual oleh institusi tersebut, sekaligus menjadi pemasar yang efektif melalui *word of mouth* memberikan informasi dari orang ke orang melalui komunikasi lisan yang positif. Dalam konteks pendidikan, pelanggan pendidikan akan menunjukkan kepuasannya dengan mendukung setiap program sekolah, memasukkan anak – anaknya ke sekolah, menyampaikan prestasi sekolah ke pihak lain sehingga mau memasukkan anak – anaknya ke sekolah tersebut.

Dalam tiga tahun terakhir di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten menunjukkan peningkatan prestasi akademik dan non akademik secara signifikan sehingga berdampak terhadap tingkat kepuasan dan kepercayaan publik/ pelanggan pendidikan seperti siswa dan orang tua siswa. indikator kepuasan dan kepercayaan orang tua siswa ditunjukkan dengan peningkatan jumlah siswa yang masuk di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten, minimnya siswa yang pindah dan putus sekolah. Ada lima faktor yang dilakukan sekolah untuk meningkatkan dan menjaga kepuasan pelanggan, yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan dengan *good governance* , SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten dalam meningkatkan kualitas pelayanan menerapkan manajemen prima dengan otonomi manajemen berbasis sekolah yang berdasarkan prinsip akuntabel, transparan dan demokratis. Dalam peningkatan kualitas pelayanan publik penerapan *good governance*

dalam manajemen berbasis sekolah adalah suatu keharusan dengan model komunikasi yang sarat dengan koordinasi dan kerjasama dengan para *stakeholder*. Pelaksanaan *good governance* dalam MBS adalah bagaimana menjalankan prinsip *good governance* dalam setiap proses kebijakan yang dihasilkan di sekolah seperti prinsip akuntabel, transparan, efektivitas, demokratis, efisiensi.<sup>48</sup>

- b. Kualitas produk ( kualitas peserta didik), meningkatnya kualitas pelayanan berdampak kepada prestasi akademik dan non akademik siswa. prestasi hasil UN dan prestasi ekstrakurikuler dengan menjuarai berbagai bidang perlombaan dan olimpiade adalah bentuk kualitas produk ( peserta didik) telah menjadi daya tarik orang tua siswa untuk mau memasukkan anaknya di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten sekalipun mengeluarkan biaya pendidikan yang mahal.
- c. Biaya produk, pada dasarnya segmen sasaran pasar SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten adalah untuk kalangan ekonomi menengah keatas sehingga di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten menjadi satu sekolah yang terbilang mahal. SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten juga tidak menerima bantuan operasional sekolah (BOS) dan bantuan lainnya. Sehingga semua pembiayaan pendidikan di bebankan kepada orang tua siswa. oleh karena itu, SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten berusaha menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan sekolah dengan menjaga kualitas pelayanan dan prestasi siswa sehingga segala kebutuhan, keinginan, dan harapan orang tua siswa terpenuhi dan biaya mahal tidak menjadi alasan untuk tidak memasukkan anaknya di di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten.

## 2. Tumbuhnya kesadaran publik untuk memberikan penilaian kepada sekolah

Sekolah yang memiliki akuntabilitas, keterbukaan dan partisipasi tinggi terlihat dari tumbuhnya kesadaran publik pendidikan atau stakeholder untuk memberikan pengawasan, masukan, dan penilaian terhadap sekolah tanpa ada rasa khawatir dan takut. Komite dengan menjalankan fungsi kontrol dan pengawasannya akan senantiasa aktif untuk memberikan masukan dan evaluasi terhadap kinerja dan kualitas pelayanan yang diberikan sekolah. Sekolah yang terbuka dan demokratis selalu membuka diri untuk menerima masukan dan kritikan yang konstruktif dari pihak manapun khususnya orang tua siswa sebagai pelanggan pendidikan di sekolah. Melalui rapat dan pertemuan rutin sekolah dan komite semua permasalahan akan diselesaikan secara bersama-sama.

---

<sup>48</sup> Yohanes Wendelinus Dasor, Implementasi Good Governance Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, Volume 10, no.2, 2018, 182-183.

### 3. Meningkatnya kerjasama sekolah dan masyarakat

Indikator meningkatnya kepercayaan stakeholder terhadap tingginya akuntabel, keterbukaan dan partisipasi sekolah adalah meningkatnya kerjasama – kerjasama sekolah dengan orang tua siswa, masyarakat sekitar dalam memajukan sekolah. Sebagaimana data sebelumnya bahwa adanya hubungan kerjasama antara komite, sekolah dan masyarakat sekitar dilihat dari aspek pengembangan kultural dan sosial sekolah dan masyarakat yang diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan diantaranya; a.) Sekolah bekerjasama dengan masyarakat sekitar dalam setiap kegiatan keagamaan seperti gebyar Muharram dengan melakukan parade keliling kampung, b.) Infak kakak asuh yaitu kegiatan pengumpulan dana untuk membantu anak-anak sekolah yang tidak mampu disekitar lingkungan sekolah, pengumpulan dana tersebut dilakukan setiap hari jumat, c.) Santunan anak yatim, dan amaliyah Qurban, yang dilakukan setahun sekali, untuk santunan anak yatim dilakukan setiap bulan ramadhan dan amaliyah Qurban dilakukan setiap hari raya Idul Adha, d.) Bazar murah yaitu kegiatan siswa untuk menjual pakaian-pakaian bekas mereka dengan cara mengundang masyarakat sekitar sekolah.

Selain komite dan sekolah menjalin hubungan dari sisi kultural dan sosial, menurut Ari Haryati komite menjalin hubungan institusional dengan masyarakat sekitar. adalah kerjasama antara sekolah dengan lembaga – lembaga atau instansi – instansi resmi lain. Dengan adanya hubungan ini, sekolah dapat meminta bantuan dari lembaga lain, baik berupa tenaga pengajar, pemberi ceramah, dan pengembangan materi kurikulum, maupun bantuan yang berupa fasilitas.<sup>49</sup>

Sedangkan bentuk kerjasama sekolah dengan masyarakat sekitar dalam bentuk hubungan institusional diantaranya adalah : a.) Sekolah bekerjasama dengan dinas kesehatan Pasar Minggu untuk memberikan pengobatan gratis kepada warga masyarakat dan khitanan masal pada hari besar perayaan ummat Islam, b.) Sekolah bekerjasama dengan pihak Badan Narkotika Nasional (BNN) untuk memberikan sosialisasi bahaya narkoba kepada masyarakat, c.) Sekolah bekerjasama dengan pihak kepolisian untuk mensosialisasikan bahaya narkoba, pergaulan bebas, tawuran dan lain –lain.

### D. Kesimpulan

Sistem pengelolaan pendidikan berbasis Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten terwujud dengan adanya distribusi otonomi dari tingkat yayasan ke tingkat sekolah. penerapan manajemen berbasis sekolah di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten

---

<sup>49</sup> Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), h.187-188.

digolongkan dalam kategori *moderat* (sedang). Yayasan Pesantren Islam Al- Azhar (YPI) memiliki wewenang sebagai pemberi pertimbangan dan penanggung jawab seperti pertimbangan adanya kekurangan guru, memberikan pertimbangan tentang anggaran sekolah dan pertimbangan tentang sarana. Kedua, Pada aspek pemberian wewenang ke sekolah, sekolah diberi wewenang atas operasional sekolah seperti pengembangan SDM, pengembangan dan pelaksanaan kurikulum, peningkatan media pembelajaran seperti peningkatan perpustakaan, laboratorium, ruang kelas dan lain – lain. pemberian otonomi kepada sekolah berdampak kepada peningkatan akuntabilitas, transparansi dan demokratis sehingga terbukti meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Al- Azhar 2 Pejaten.

Aspek akuntabilitas sekolah berjalan dengan baik yaitu sekolah memberikan tanggung jawab penuh dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah, baik tanggung jawab sekolah kepada yayasan, warga sekolah dan *stakeholders* melalui pelaporan hasil lewat pertemuan warga sekolah, komite sekolah dan yayasan. Sedangkan Aspek transparansi diwujudkan melalui pertama: meningkatkan Keterlibatan warga sekolah dan komite sekolah terkait kebijakan dan program sekolah, kedua : memberikan kemudahan warga sekolah dalam mengakses informasi terkait sekolah dengan membuat wadah komunikasi intensif melalui pembentukan grup orang tua siswa melalui media sosial dan berkunjung melalui media elektronik seperti website sekolah. Adapun aspek demokratis terwujud dengan menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratis dan menyusun struktur organisasi atas dasar tuntunan dan kebutuhan visi, misi, dan tujuan sekolah dengan semangat demokratis.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Hargreavest. Mentoring In The New Millenium. *Proquest Education Journals*, Vol. 39 No. 1(2000).
- Abdullah Hadzik, Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management) Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif, *Jurnal Kualitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No.2, 2016.
- Anthon Athoillah, *Dasar – Dasar Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Anton De Grauwe, *Improving The Quality Of Education Through School Based Management: Learning From International Experiences* (Hamburg: International Institut For Education, 2005).
- Asep Suryana. *Sejarah MBS Dan Penerapannya Di Indonesia*, Makalah Disampaikan Pada Seminar Nasional Di Cianjur 21 Mei 2009. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam Tradisi Dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos, 1999.

- Barnawi, M. Arifin, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan –Teori Dan Praktik*, (Yogyakarta: Arruz Media, 2017).
- Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Proyek Peningkatan Mutu SMU, 2001).
- Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Kerangka Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Mandikdasman. 2009.
- Depdiknas, *Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Kerangka Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Mandikdasman. 2001.
- <http://wwwwradenbeletz.com/new-hasil-ujian-nasional-smp-2017>. Diakses pada tanggal 20 september 2017.
- <https://uin-malang.ac.id/r/16071/berbagai-problem-lembaga-pendidikan-islam.html>.
- Hamid Darmadi, *Dimensi-dimensi Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial Konsep Dasar dan Implementasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Hari Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Peningkatan Pendidikan Melalui Implementasi KBK*. Bandung: Cipta Cekas Grafika. 2005.
- J Amos Hatch, *Doing Qualitative Research In Education Settings*. New York: State University Of New York, 2002.
- L.h. Darling, Constructing 21 Century Teacher Education. *Journal Of Teacher Education*, Vol. 57:2006.
- Miles & Huberman, *Qualitative Data Analysis Third Edition*. London: Sage Publication, 2014.
- Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kualitatif Dan Dokumentasi Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenada Media Grup, 2014.
- Mutia Ayu Krismanda DKK, Pengembangan Model Kemitraan Sekolah Dengan Orang Tua Siswa Melalui Media Sosial Dalam Meningkatkan Mutu Berbasis Sekolah Di Sekolah Menengah Swasta, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4, No. 2, 2017.
- Nanang Fatah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993.
- Noeng Muhajir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi IV. Yogyakarta: Rake Sarasin, 2000.
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah: Teori, Model Dan Aplikasi*. Jakarta: Grasindo, 2006.
- Priscilla Wohlstetter Dan Susan Albert Mohrman, *Assesment Of School Based Management Studies Of Education Reformn* (US: Departement Of Education Office Of Education Research And Improvement, 1996).
- Rodhiyah, *Partisipasi Masyarakat Dalam Pengambilan Keputusan Dan Perencanaan Disekolah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.
- Rosmalah, Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, *Jurnal Publikasi Pendidikan*, Vol. VI, No. 1 Januari, 2016
- Slamet Ph, *Desentralisasi Pendidikan Di Indonesia*. Jakarta: Kapita Selekt, 2005.

Staf Bank Dunia, *Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Indonesia – Ringkasan Pembangunan Manusia Kawasan Asia Timur Dan Pasifik*. Jakarta: Kementrian Pendidikan Nasional, 2013.

Sudarwan Danim, *Otonomi Manajemen Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2010.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikanpendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R& D*, Bandung: Alfabeta, 2016.

Teguh Sihono, Upaya Menuju Demokratisasi Pendidikan, *Jurnal Ekonomi Dan Pendidikan*, Vol. 8, No. 1, 2011.

Undang-Undang Sisdiknas (Sistem Pendidikan Nasional) Nomor 20 Tahun 2003 Jakarta: Sinar Grafika, 2016.

Yohanes Wendelinus Dasor, Implementasi Good Governnance Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, Volume 10, no.2, 2018.