

MENELAAH IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM MENDUKUNG KUALITAS PEMBELAJARAN DI SATUAN PAUD

Elisabeth Apaut

elisabethapaut11@gmail.com

Universitas Katolik Indonesia Santo Paulus Ruteng

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah suatu pendekatan dalam pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya secara mandiri dengan melibatkan berbagai pihak terkait. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru serta mutu layanan pendidikan di tingkat sekolah dasar. Metode penelitian saya menggunakan artikel yang saya peroleh. Terutama dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi hasil belajar. Selain itu, MBS juga berdampak pada peningkatan mutu layanan pendidikan melalui terciptanya iklim sekolah yang partisipatif, transparan, dan akuntabel. Kendala yang dihadapi dalam penerapan MBS meliputi keterbatasan sumber daya manusia dan sarana prasarana, namun dapat diatasi melalui penguatan kepemimpinan kepala sekolah dan kolaborasi dengan masyarakat. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pembelajaran Di Sekolah Standar Nasional. Implementasi Manajemen Strategi berbasis sekolah (MBS) bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberian otonomi yang lebih besar kepada sekolah. Penerapan MBS melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, termasuk kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat setempat. Strategi ini berfokus pada pengelolaan sumber daya sekolah berdasarkan potensi dan kebutuhan lokal serta menekankan pada partisipasi aktif seluruh pihak, proses manajemen strategi MBS meliputi perumusan implementasi dan evaluasi strategi yang disesuaikan dengan kondisi sekolah. Keberhasilan implementasi MBS sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, ketersediaan dana, fasilitas yang memadai serta dukungan masyarakat. Dengan pendekatan yang fleksibel dan berkelanjutan MBS dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan dan menghadapi tantangan dalam lingkungan pendidikan yang terus berkembang. Peran utama pendidikan ini adalah: meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik melalui lembaga pemerintah maupun non pemerintah. Salah satu solusinya adalah melalui manajemen berbasis sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah diberi wewenang langsung terkait pelayanan di sekolah baik pelayanan secara internal dan eksternal. Ini merupakan kebijakan desentralisasi yang mendorong sekolah untuk mengambil keputusan secara transparan, akuntabel, dan partisipatif dengan masyarakat. MBS adalah: solusi untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kerjasama semua pihak mulai dari kepala sekolah, guru, orangtua, dan stakeholder lainnya, sarana dan prasarana dan motivasi, konsep diri, minat serta kemandirian belajar. Dengan demikian, akan memunculkan keunggulan belajar dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga monitoring berupa evaluasi. Kajian ini bertujuan untuk; (1). Memahami proses implementasi Manajemen Berbasis Sekolah sebagai upaya peningkatan mutu pembelajaran di Sekolah Standar Nasional (2). Untuk mengetahui bagaimana hasil penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dapat meningkatkan mutu pembelajaran di Sekolah Standar Nasional. (3). Untuk mengetahui kendala penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di Sekolah Standar Nasional.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Mutu Pembelajaran, Kualitas Pendidikan, Otonomi Sekolah, Partisipasi Stakeholder.

ABSTRACT

School-Based Management (SBM) is an approach to educational management that grants autonomy to schools to independently organize and utilize resources by involving various related stakeholders.

This study was conducted to examine the implementation of School-Based Management as an effort to improve teacher performance and the quality of educational services at the elementary school level. My research method uses articles that I have obtained, especially in relation to lesson planning, instructional implementation, and evaluation of learning outcomes. In addition, SBM also has an impact on improving the quality of educational services through the creation of a participatory, transparent, and accountable school climate. The challenges faced in implementing SBM include limitations in human resources and educational facilities, but these can be addressed through strengthening the principal's leadership and collaboration with the community. The Implementation of School-Based Management as an Effort to Improve the Quality of Learning in National Standard Schools. The implementation of School-Based Strategic Management (SBM) aims to improve the quality of education by providing greater autonomy to schools. The application of SBM involves all stakeholders in the decision-making process, including principals, teachers, students, parents, and the local community. This strategy focuses on managing school resources based on local potential and needs while emphasizing the active participation of all parties. The strategic management process of SBM includes strategy formulation, implementation, and evaluation adjusted to school conditions. The success of SBM implementation is strongly influenced by the quality of human resources, availability of funds, adequate facilities, and community support. With a flexible and sustainable approach, SBM can become an effective tool in improving the quality of education and addressing challenges in an ever-evolving educational environment. The main role of education is to improve the quality of human resources, both through government and non-government institutions. One solution is through School-Based Management (SBM), where schools are given direct authority related to services within schools, both internal and external services, in order to improve educational quality. This is a decentralization policy that encourages schools to make decisions transparently, accountably, and participatively with the community. SBM is a solution to improve educational quality through cooperation among all parties, including principals, teachers, parents, and other stakeholders, as well as through facilities and infrastructure, motivation, self-concept, interests, and independent learning. Thus, it will generate learning excellence in planning, organizing, implementation, and monitoring through evaluation. This study aims to: (1) Understand the process of implementing School-Based Management as an effort to improve the quality of learning in National Standard Schools. (2) Determine how the results of implementing School-Based Management can improve the quality of learning in National Standard Schools. (3) Identify the obstacles in implementing School-Based Management to improve the quality of learning in National Standard Schools.

Keywords: *School-Based Management, Learning Quality, Educational Quality, School Autonomy, Stakeholder Participation.*

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah fondasi utama dalam pembangunan suatu negara. Kualitas pendidikan tidak hanya mempengaruhi masa depan individu, tetapi juga menentukan arah perkembangan masyarakat secara keseluruhan. Dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan tuntutan yang semakin tinggi sekolah memastikan penyediaan layanan pendidikan yang berkualitas. Peningkatan mutu sekolah telah menjadi fokus utama dalam upaya memenuhi harapan dan tuntutan dari berbagai pemangku kepentingan, seperti siswa, orang tua, masyarakat, dan pemerintah. Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam meningkatkan mutu sekolah adalah Penerapan Manajemen berbasis Sekolah atau disingkat dengan (MbS). MbS menghadirkan pandangan lain tentang pendidikan untuk mengelola sumber daya dan proses pembelajaran mereka sendiri (Adriani et al., 2020).

Dalam konteks penerapan MbS dalam meningkatkan mutu sekolah, perlu dipahami dengan jelas manfaat dan relevansi dari penerapan MbS tersebut. Pendahuluan merupakan gambaran umum dari bagaimana penerapan MbS di sekolah. Dari pemahaman lebih mendalam tentang konsep dan manfaat penerapan MBS dalam konteks pendidikan,

diharapkan memperoleh wawasan yang lebih luas tentang potensi pendekatan ini dalam membawa perubahan positif dan peningkatan mutu sekolah. Dengan demikian, pendahuluan ini akan menjadi landasan yang kokoh untuk mendiskusikan dan menganalisis lebih lanjut tentang peran MBS di sekolah (Granatuma & Fatayan, 2022).

Pujiastuti (2021) menjelaskan penerapan manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan dilakukan dengan penetapan visi dan misi sekolah, pembagian kewenangan dengan melibatkan masyarakat. Kegiatan yang telah dilakukan melalui tahapan sosialisasi, tahap uji coba, dan tahap diseminasi. Ketiga tahapan ini tidak terlepas dari peran kepala sekolah dalam menemukan hambatan untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah melalui peningkatan produktivitas dan prestasi kerja serta pengelolaan tenaga kependidikan. Hal ini mencakup manajemen kerja kepegawaian, optimalisasi sarana dan prasarana, dan manajemen keuangan (Pujiastuti, 2021).

Aminar, Murniati, dan Usman (2015) menyebutkan bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran manajemen berbasis sekolah dapat ditingkatkan melalui program kerja kepala madrasah dengan melibatkan tiga aspek, yakni manajemen tenaga kependidikan, manajemen keuangan, dan pembiayaan. Strategi penerapan manajemen berbasis sekolah dilaksanakan dengan tahapan sosialisasi, perumusan visi misi sekolah, target tercapainya program sekolah, analisis SWOT, penyusunan rencana dan program kerja, penerapan program dan evaluasi. Kendala yang ditimbulkan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah, yakni kemandirian dan pengelolaan anggaran yang belum memadai (Aminah et al., 2015); (Bahana & Pendidikan, 2023).

Kajian literatur di atas mendukung penelitian ini dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah yang belum banyak dilakukan sehingga penelitian ini perlu dilakukan lebih lanjut guna memperkuat penerapan manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini berkontribusi terhadap penerapan manajemen berbasis sekolah yang memerlukan sinergi dan koordinasi serta keterlibatan semua pihak perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan mutu sekolah yang lebih baik (Akbar, 2019).

Lembaga pendidikan sebagai sarana dalam menciptakan generasi bangsa yang mampu menjual kualitas dan keunggulan kehidupan bangsa ke depannya diharapkan mampu melahirkan lulusan yang bermutu. Pendidikan kini bukan hanya kegiatan sederhana, melainkan kegiatan yang dinamis, oleh sebab itu perlu dilakukan perubahan dalam pendidikan agar dapat memenuhi tujuan dari pendidikan itu sendiri. Mutu pendidikan menjadi orientasi dalam penyelenggaraan pendidikan oleh seluruh pemangku pendidikan. Hal ini menjadi penting ketika masih banyaknya masalah yang diakibatkan oleh lulusan yang tidak bermutu. Mutu merupakan suatu proses penetapan dan pemenuhan standar pengelolaan

Secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen, dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Lembaga pendidikan seharusnya menetapkan standar mutu yang tidak hanya dinyatakan pada ketentuan pengakuan terakreditasi, tetapi juga harus dilengkapi dengan suatu mekanisme yang jelas bagaimana mutu dilembaga pendidikan itu direalisasikan sesuai dengan mekanisme yang jelas (Gustini & Mauliy, 2019).

Salah satu upaya yang dilakukan oleh sekolah adalah dengan menerapkan MBS agar terwujud sekolah yang efektif. Dalam MBS peran serta masyarakat yang menonjol terdapat dalam pengambilan keputusan, secara bersama-sama dengan kepala sekolah dan guru-guru mengadakan musyawarah. Dengan demikian seluruh kegiatan sekolah yang mencakup keuangan, pembelajaran, sarana prasarana, dan berbagai komponen yang menunjang kelancaran pendidikan di sekolah merupakan tanggungjawab sekolah yang telah disetujui

oleh masyarakat. Dengan kata lain semua kebijakan dan program sekolah ditetapkan oleh komite sekolah berdasarkan musyawarah dari para anggota yang terdiri dari pejabat pendidikan daerah, kepala sekolah, guru-guru, perwakilan orangtua siswa, tokoh masyarakat, dan pejabat daerah di mana sekolah itu berada (Pratiwi, 2016).

MBS Merupakan paradikma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah dengan maksud agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan (Saberan dan Erni, 2019). Pada sistem MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggungjawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui perkembangan manajemen berbasis sekolah yang signifikan terhadap sekolah.

Pengembangan sistem informasi manajemen dalam lembaga pendidikan sangat diperlukan, guna dalam menghadapi persaingan globalisasi, lembaga pendidikan dituntut untuk memberikan informasi lebih cepat, akurat, dan nyaman yang merupakan bagian dari kualitas pelayanan, sehingga akan menjadi sebuah keunggulan bersaing dalam lembaga pendidikan (*competitive advantage*). *Competitive advantages* dapat dicapai bila lembaga dapat memberikan jasa atau pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan menjadi puas dengan layanan yang diberikan. Selain itu, pengguna jasa pendidikan juga puas dengan hasil/ out put yang didapatkan serta out come yang berdaya saing (Sonia, 2020).

Manajemen berbasis sekolah merupakan kebijakan pemerintah dalam upaya untuk memajukan masyarakat dan bangsa dalam bidang pendidikan dan teknologi, sehingga pendidikan di Indonesia dapat berkembang dan berkelanjutan dalam upaya peningkatan sumber daya manusia. Kehadiran MBS diharapkan dapat menyelesaikan permasalahan system pendidikan pendidikan yang telah ada, sebelumnya sekolah diwajibkan mengikuti sistem pendidikan terpusat/ sentralisasi. Penerapan MBS menjadikan sekolah lebih mandiri dan dapat mengembangkan sekolah berdasarkan program pendidikan yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat di sekitarnya (Efriani, Ahyani, & Fattah, 2021).

Implementasi manajemen pendidikan berbasis teknologi menjadi salah satu strategi penting untuk menghadapi tantangan ini, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang sejalan dengan perkembangan zaman (Suhendar & Amin, 2021). Manajemen berbasis teknologi menawarkan berbagai kemudahan dalam perencanaan, pengawasan, dan evaluasi proses belajar-mengajar. Selain itu, pemanfaatan teknologi dapat memperkuat interaksi antara pendidik dan peserta didik melalui platform digital, memungkinkan terciptanya pembelajaran yang lebih dinamis dan personal (Rahman et al., 2020).

Manajemen pendidikan berbasis teknologi adalah pendekatan yang memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses administrasi, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pembelajaran dalam institusi pendidikan. Dengan penerapan teknologi, manajemen pendidikan dapat menjadi lebih terstruktur, efisien, dan efektif dalam mengelola berbagai aspek sekolah atau institusi pendidikan. Teknologi seperti sistem informasi manajemen sekolah (SIMS), platform pembelajaran daring, serta perangkat lunak perencanaan dan evaluasi memungkinkan institusi untuk mengatur data siswa, kegiatan akademik, kurikulum, dan evaluasi secara terpusat dan mudah diakses oleh seluruh pihak terkait. Implementasi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan secara keseluruhan (Firdaus & Wahyudi, 2021).

Selain itu, teknologi dalam manajemen pendidikan berperan penting dalam memperluas akses terhadap sumber daya belajar, meningkatkan komunikasi antara pendidik dan siswa, serta memfasilitasi pembelajaran yang lebih personal dan fleksibel. Platform digital dan Learning Management Systems (LMS) memungkinkan siswa untuk belajar secara mandiri dengan sumber belajar yang kaya dan beragam, yang dapat diakses kapan saja dan dari mana saja. Selain itu, penggunaan perangkat lunak komunikasi, seperti aplikasi chat dan video conference, memungkinkan interaksi yang lebih intensif dan interaktif antara guru dan siswa, bahkan di luar jam sekolah. Teknologi juga memungkinkan sistem evaluasi yang lebih terintegrasi, di mana perkembangan belajar siswa dapat dipantau dan dievaluasi secara real-time, memungkinkan guru untuk memberikan umpan balik yang lebih cepat dan akurat (Rahman et al., 2020).

Namun, penerapan manajemen pendidikan berbasis teknologi juga menghadapi beberapa tantangan, seperti infrastruktur teknologi yang belum merata, keterbatasan akses internet di beberapa daerah, serta kebutuhan peningkatan kompetensi digital bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Institusi pendidikan sering kali harus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang cepat, yang memerlukan dukungan dalam bentuk pelatihan intensif dan dukungan teknis bagi para pendidik agar dapat memanfaatkan teknologi secara optimal dalam pengelolaan pembelajaran. Selain itu, resistensi terhadap perubahan di kalangan tenaga pendidik juga dapat menghambat proses adopsi teknologi dalam manajemen pendidikan. Untuk itu, diperlukan strategi implementasi yang holistik dan kolaboratif, melibatkan dukungan pemerintah, institusi pendidikan, dan komunitas pendidikan untuk membangun sistem manajemen pendidikan yang berbasis teknologi secara berkelanjutan (Dewi & Hidayat, 2020).

Namun, meskipun potensi yang dimiliki cukup besar, implementasi teknologi dalam manajemen pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala. Beberapa di antaranya adalah keterbatasan infrastruktur teknologi, khususnya di daerah terpencil, serta kurangnya kompetensi digital di kalangan pendidik, yang kerap kali menjadi penghambat dalam optimalisasi penggunaan teknologi (Santoso, 2021). Selain itu, resistensi terhadap perubahan yang ditunjukkan oleh sebagian tenaga kependidikan juga menjadi tantangan tersendiri dalam proses adopsi teknologi dalam manajemen pendidikan (Dewi & Hidayat, 2020). Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat dan dukungan dari berbagai pihak untuk mengatasi kendala-kendala ini, sehingga penerapan teknologi dalam manajemen pendidikan dapat berjalan optimal.

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong terjadinya digitalisasi pada berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan. Pemanfaatan sistem informasi di lingkungan sekolah menjadi salah satu upaya strategis untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan administrasi serta memperkuat transparansi pengolahan data akademik (Rasiban et al., 2023). Penerapan sistem berbasis digital memungkinkan proses pencatatan dan pengelolaan data dilakukan secara terintegrasi, sehingga dapat meminimalkan kesalahan akibat pencatatan manual serta mempercepat proses penyusunan laporan (Nurfani et al., 2025; Rismawati et al., 2024). Namun demikian, pada beberapa institusi pendidikan, administrasi kegiatan pembelajaran guru masih dikelola secara konvensional, yang berpotensi menimbulkan keterlambatan pelaporan dan kurang optimalnya mekanisme pemantauan.

penggunaan sistem digital dalam tata kelola administrasi sekolah juga terbukti memperkuat fungsi pengawasan dan meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan kegiatan pendidikan (Wandri et al., 2025). Akan tetapi, sebagian besar kajian tersebut masih berfokus pada sistem akademik secara umum atau manajemen sekolah secara menyeluruh, dan belum secara khusus mengembangkan sistem administrasi kegiatan pembelajaran guru yang

terintegrasi dengan fitur monitoring dan pelaporan digital.

Penerapan sistem informasi berbasis web dalam bidang pendidikan semakin berkembang sebagai upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan data dan proses pengawasan (Rusyunizal & Karim, 2025; Zulfa et al., 2025). Nabilah et al., (2025) menyatakan bahwa implementasi sistem informasi sekolah berbasis web dapat membantu sekolah dalam mengintegrasikan pengelolaan data secara digital, sehingga proses administrasi menjadi lebih efisien dan mudah diakses. Sistem berbasis web memungkinkan penyimpanan serta pengolahan data dilakukan secara terstruktur dan terpusat, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kualitas layanan administrasi (Choirunnissa & Oktarina, 2025; Iqbal, 2023).

Di sisi lain, Novinaldi et al., (2025) menjelaskan bahwa sistem monitoring berbasis web mampu memfasilitasi proses pengawasan aktivitas sekolah secara real-time serta memberikan dokumentasi yang lebih sistematis. Kehadiran fitur monitoring dalam sistem digital memberikan kemudahan dalam melakukan evaluasi dan pengendalian kegiatan di lingkungan pendidikan. Walaupun penelitian-penelitian tersebut menunjukkan keberhasilan implementasi sistem berbasis web dalam pengelolaan data dan monitoring, kajian yang ada masih berfokus pada pengelolaan data sekolah secara umum serta monitoring siswa. Belum terdapat pengembangan sistem yang secara khusus mengintegrasikan administrasi kegiatan pembelajaran guru dengan fitur monitoring dan pelaporan digital dalam satu sistem terpadu.

METODOLOGI

Metode penelitian yang saya terapkan adalah metode pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur atau tinjauan pustaka. Metode ini dipilih karena peneliti tidak mengumpulkan data secara langsung di lapangan, tetapi menggunakan berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu dari artikel jurnal ilmiah, khususnya jurnal yang sesuai dengan topik penelitian.

Sumber-sumber itu dipilih sesuai dengan tema. Cara pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pencarian dan analisis dokumen, yaitu dengan membaca, serta memahami konten isi dari berbagai jurnal yang sudah diterbitkan. Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan menguraikan, menyintesis berbagai temuan yang terdapat dalam jurnal-jurnal yang dipakai. Hasil analisis itu lalu disusun dengan sistematis untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan menarik kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

MBS berasal dari tiga kata, ialah manajemen, berbasis, serta sekolah. Manajemen merupakan proses memakai sumber energi secara efisien buat menggapai target. Berbasis mempunyai kata dasar basis yang berarti dasar ataupun asas. Sekolah ialah lembaga buat belajar serta mengajar dan tempat menerima serta membagikan pelajaran. Secara universal, manajemen berbasis sekolah (MBS) juga merupakan model manajemen yang membagikan otonomi lebih besar kepada sekolah, membagikan fleksibilitas ataupun keluwesan-keluwesan kepada sekolah, serta mendesak partisipasi secara langsung masyarakat sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) serta warga sekolah (orang tua siswa, tokoh warga, ilmuwan, pengusaha, dsb) guna tingkatan kualitas sekolah bersumber pada kebijakan pembelajaran nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sudarmawan Danim 2012, 22).

Menurut (Muhammad & Rahman, 2017) Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu model pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk merancang dan menjalankan program pendidikan sesuai dengan kebutuhan spesifiknya melalui penguatan sumber daya yang tersedia, termasuk partisipasi masyarakat, sehingga lebih menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan penyediaan layanan pengelolaan pendidikan secara demokratis, transparan, dan akuntabel secara nyata guna mencapai tujuan pendidikan yang lebih efisien dan efektif, tanpa mengabaikan tujuan Pendidikan Nasional. Melalui penerapan MBS, satuan pendidikan diberikan kewenangan untuk menetapkan kebijakan secara mandiri berdasarkan kebutuhan serta karakteristik lingkungan pendidikan. Pendekatan ini mengedepankan nilai kemandirian, keterlibatan berbagai pihak, keterbukaan, dan tanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan. Oleh karena itu, MBS dipandang mampu mendorong peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah sekaligus mutu layanan pendidikan secara menyeluruh.

Manajemen Strategik pertama kali muncul dan diterapkan di dunia militer pada awal tahun 1970an. Para pengajar dan peneliti dalam kebijakan bisnis kemudian berkumpul untuk membahas bagaimana praktik kebijakan bisnis mengalami perubahan dan bagaimana mereka meresponsnya. Pada tahun 1977, sebuah konferensi di Universitas Pittsburgh menghasilkan konsep yang kemudian dikenal sebagai manajemen strategis (Darmawan & Chotimah, 2023).". Manajemen Strategik adalah disiplin manajemen yang mengintegrasikan analisis, perumusan strategi, dan implementasi untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kemampuan untuk menguasai dan memahami manajemen Strategiks memungkinkan pemimpin melihat gambaran menyeluruh dari organisasi. Melalui manajemen Strategiks, pemimpin dapat mengarahkan organisasi menuju pencapaian kinerja yang unggul.

Manajemen strategis penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif lembaga pendidikan dan membedakan kegiatan mereka dari lembaga pendidikan lain di pasar jasa yang sama. Melalui manajemen strategis, lembaga pendidikan dapat mengevaluasi pesaingnya dan diharapkan dapat mengatasi mereka baik dalam waktu sekarang maupun di masa depan. Untuk menjadi yang terdepan dalam penyediaan layanan pendidikan, diperlukan analisis daya saing serta penerapan strategi yang tepat dan superior untuk menang dalam persaingan. Manajemen strategis berakar pada perencanaan, proses, dan evaluasi, sehingga pengawasan dan evaluasi diperlukan pada setiap tahapan perencanaan dan proses. Tujuannya adalah memastikan bahwa setiap langkah strategis yang diambil sesuai dengan visi lembaga pendidikan. Manajemen strategis memberikan panduan bagi lembaga pendidikan dalam menghadapi peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, sehingga lembaga pendidikan dapat menguasai segmen pasar mereka dengan efektif (Kamaludin, 2022).

Manajemen Berbasis Sekolah atau MBS yang merupakan suatu strategi untuk dapat mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif (Asbin Pasaribu, 2017). MBS juga dikatakan sebagai suatu proses mengelolah seluruh aktivitas yang ada disekolah dengan melibatkan seluruh *stackholder* dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (Setyaningsih, R., Suci, A. N., & Puspasari, 2021). Hal ini didukung oleh pendapat yang mengungkapkan bahwa MBS adalah suatu manajemen pengelolaan sekolah bersifat otonomi sekolah sehingga dapat mengambil keputusan secara bersama oleh semua warga sekolah untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan (Ana Widyastuti, 2020). Konsep dasar pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah adanya otonomi, adanya kemandirian dan adanya demokrasi (A. Samad Usman, 2014). Hal ini berarti sekolah diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan sekolah sehingga mutu

pendidikan berubah kearah yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan kebijakan desentralisasi yang mendorong sekolah untuk mengambil keputusan secara transparan, akuntabel dan partisipatif dengan melibatkan warga sekolah seperti kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat.

Menurut (Muhammad & Rahman, 2017) Manajemen Berbasis Sekolah merupakan suatu model pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk merancang dan menjalankan program pendidikan sesuai dengan kebutuhan spesifiknya melalui penguatan sumber daya yang tersedia, termasuk partisipasi masyarakat, sehingga lebih menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan penyediaan layanan pengelolaan pendidikan secara demokratis, transparan, dan akuntabel secara nyata guna mencapai tujuan pendidikan yang lebih efisien dan efektif, tanpa mengabaikan tujuan Pendidikan Nasional. Melalui penerapan MBS, satuan pendidikan diberikan kewenangan untuk menetapkan kebijakan secara mandiri berdasarkan kebutuhan serta karakteristik lingkungan pendidikan. Pendekatan ini mengedepankan nilai kemandirian, keterlibatan berbagai pihak, keterbukaan, dan tanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan. Oleh karena itu, MBS dipandang mampu mendorong peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah sekaligus mutu layanan pendidikan secara menyeluruh.

Dalam konteks SDTK Anugerah Sinagoge, penerapan Manajemen Berbasis Sekolah tercermin dari adanya otonomi sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan program pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, pengelolaan sekolah dilakukan dengan memberikan fleksibilitas dalam mengatur sumber daya manusia, keuangan, serta sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan nyata di sekolah. Penyusunan program dan anggaran sekolah dilakukan secara mandiri dengan tetap memperhatikan prinsip akuntabilitas, sehingga kebijakan yang diambil lebih relevan dengan kondisi sekolah.

Pengertian MBS

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau dalam terminologi bahasa Inggris lazim disebut “*School Based Management*” dipahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan kualitas pendidikan (Abu, I & Duhou, 2002: 16). MBS ditawarkan sebagai salah satu alternatif jawaban pemberian otonomi daerah di bidang pendidikan, mengingat prinsip dan kecenderungannya yang mengembalikan pengelolaan manajemen sekolah kepada pihak-pihak yang dianggap paling mengetahui kebutuhan riil di sekolah. Desentralisasi persekolahan adalah sebuah proses yang kompleks dan dapat membawa perubahan-perubahan penting tentang cara sistem persekolahan untuk menciptakan kebijakan, mendapatkan sumberdaya, mengeluarkan dana, melatih guru, menyusun kurikulum, dan mengelola sekolah-sekolah setempat (Fiske, E.B. & Drost, S.J. (1998: 8). Terkait dengan desentralisasi, MBS dikembangkan untuk membangun sekolah yang berkualitas. Konsep desentralisasi model MBS mengacu kepada sekolah swa-manajemen (*self-managing school*), bukan pada penyelenggaraan sekolah mandiri (*self-governing school*). Sedangkan Depdiknas merumuskan pengertian MBS sebagai model manajemen yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Sadili Samsuddin, (2006:16), manajemen yaitu “suatu kegiatan mengatur, membimbing, dan memimpin orang-orang yang menjadi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Kata “berbasis” berasal dari kata basis yang artinya asas; dasar

(Kamus Besar Bahasa Indonesia 1988:83). Jadi, berbasis artinya berdasarkan pada atau berfokus pada. Sedangkan “sekolah” artinya bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran menurut tingkatannya (SD, SLTP, SLTA, PT) (Kamus Besar Bahasa Indonesia 1988:796). Dalam buku petunjuk program MBS, kerja sama pemerintah Indonesia, Unesco dan Unicef, dikatakan bahwa MBS dapat dipandang sebagai suatu pendekatan pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan yang lebih luas kepada sekolah untuk mengambil putusan mengenai pengelolaan sumber daya, pendidikan sekolah (manusia, keuangan, material, metode, teknologi, wewenang, dan waktu) yang didukung dengan partisipasi yang tinggi dari warga sekolah, orangtua dan masyarakat serta sesuai dengan kebijakan nasional dalam rangka peningkatan mutu pendidikan. (Direktoral TK dan SD, 2005:6) dalam Syaifuddin dkk.

Strategi pengelolaan pendidikan yang mengedepankan kerja sama antara berbagai pihak menjadi model pengelolaan sekolah yang dinamakan Manajemen Berbasis Sekolah. Mulyasa, (2012:122), mengartikan MBS adalah sebagai Bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai dengan adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam rangka kebijakan pendidikan nasional.

Hal senada juga disampaikan oleh Rohiat (2010:47) bahwa MBS adalah: Sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah), memberikan keluwesan kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha), dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan pendapat tersebut diatas MBS memberikan otonomi yang lebih luas kepada sekolah, dan memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada untuk meningkatkan mutu sekolah.

Menurut Kustini Hardi (Umiarso&Imam Gojali, 2010:80), penerapan MBS mempunyai tiga tujuan, yaitu: Pertama, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam aspek MBS untuk meningkatkan mutu sekolah. Kedua, mengembangkan kemampuan kepala sekolah bersama guru dan unsur komite sekolah dalam pelaksanaan pembelajaran yang aktif dan menyenangkan, baik di sekolah maupun di lingkungan masyarakat setempat, Ketiga, mengembangkan peran serta masyarakat yang lebih aktif dalam masalah umum persekolahan dari unsur komite sekolah untuk membantu peningkatan mutu pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan (penjelasan pasal 51 Ayat (1) UU Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional). Esensi MBS adalah pemberian otonomi sekolah dalam rangka peningkatan mutu sekolah. Otonomi sekolah diartikan sebagai pemberian kewenangan yang lebih mandiri kepada sekolah yang mengandung makna swakarsa, swakarya, swadana, swakelola, dan swasembada. MBS juga didefinisikan sebagai pengelolaan sumberdaya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah, dengan mengikutsertakan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam pengambilan keputusan, untuk mencapai tujuan peningkatan mutu sekolah.

Tujuan MBS

MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Pendapat senada juga dinyatakan Dirjen Pendidikan, Menengah (2003:32) yang mengatakan bahwa tujuan MBS adalah:

- a) Meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberian otonomi kepada sekolah untuk mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada secara mandiri.
- b) Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui keputusan bersama.
- c) Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, serta pemerintah tentang kualitas sekolah dan pendidikan pada umumnya.
- d) Meningkatkan kompetisi yang sehat antara sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan yang diharapkan.
- e) Memberdayakan potensi sekolah yang ada agar menghasilkan lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Prinsip-Prinsip MBS

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (Kemendikbud, 2013) pada Pasal 48 Ayat (1) menyatakan bahwa, “Pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik”. Sejalan dengan amanat tersebut, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 49 Ayat (1) menyatakan: “Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas” (Kemendikbud, 2013).

Sejalan dengan itu prinsip MBS dalam (Kemendikbud, 2013) prinsip MBS meliputi:

1. Kemandirian

Kewenangan sekolah untuk mengelola sumberdaya dan mengatur kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi seluruh warga sekolah sesuai peraturan perundangan. Kemandirian sekolah hendaknya didukung oleh kemampuan sekolah dalam mengambil keputusan terbaik, demokratis, mobilisasi sumberdaya, berkomunikasi yang efektif, memecahkan masalah, antisipatif dan adaptif terhadap inovasi pendidikan, sehingga dapat bersinergi, berkolaborasi, dan memenuhi kebutuhan sekolah sendiri.

2. Keadilan

Sekolah tidak memihak terhadap salah satu sumber daya manusia yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya sekolah, dan dalam pembagian sumber daya untuk kepentingan peningkatan mutu sekolah. Sumber daya manusia yang terlibat, baik warga sekolah maupun pemangku kepentingan lainnya diberikan kesempatan yang sama untuk ikut serta memberikan dukungan guna peningkatan mutu sekolah sesuai dengan kapasitas mereka. Pembagian sumber daya untuk pengelolaan semua substansi manajemen sekolah dilakukan secara bijaksana untuk mempercepat dan keberlanjutan upaya peningkatan mutu sekolah. Dengan diperlakukan secara adil, maka semua pemangku kepentingan akan memberikan dukungan terhadap sekolah seoptimal mungkin.

3. Keterbukaan manajemen dalam konteks MBS

Keterbukaan dilakukan secara terbuka atau transparan, sehingga seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan dapat mengetahui mekanisme pengelolaan sumber daya sekolah. Selanjutnya sekolah memperoleh kepercayaan dan dukungan dari pemangku

kepentingan. Keterbukaan dapat dilakukan melalui penyebaran informasi di sekolah dan pemberian informasi kepada masyarakat tentang pengelolaan sumber daya sekolah, untuk memperoleh kepercayaan publik terhadap sekolah. Tumbuhnya kepercayaan publik merupakan langkah awal dalam meningkatkan peran serta masyarakat terhadap sekolah.

4. Kemitraan

Jalinan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, baik individu, kelompok/organisasi, maupun dunia usaha dan dunia industri (DUDI). Dalam prinsip kemitraan antara sekolah dengan masyarakat dalam posisi sejajar, yang melaksanakan kerjasama saling menguntungkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Keuntungan yang diterima sekolah antara lain meningkatnya kemampuan dan keterampilan peserta didik, meningkatnya kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana sekolah, diperolehnya sumbangan ide untuk pengembangan sekolah, diperolehnya sumbangan dana untuk peningkatan mutu sekolah, dan terbantunya tugas kepala sekolah dan guru. Keuntungan bagi masyarakat biasanya dirasakan secara tidak langsung, misalnya tersedianya tenaga kerja terdidik, terbinanya anggota masyarakat yang berakhlakul karimah, dan terciptanya tertib sosial. Sekolah bisa menjalin kemitraan, antara lain dengan tokoh agama, tokoh masyarakat, tokoh adat, dunia usaha, dunia industri, lembaga pemerintah, organisasi profesi, organisasi pemuda, dan organisasi wanita.

5. Partisipatif

Keikutsertaan semua pemangku kepentingan yang terkait dengan sekolah dalam mengelola sekolah dan pembuatan keputusan. Keikutsertaan mereka dapat dilakukan melalui prosedur formal yaitu komite sekolah, atau keterlibatan pada kegiatan sekolah secara insidental, seperti peringatan hari besar nasional, mendukung keberhasilan lomba antar sekolah, atau pengembangan pembelajaran. Bentuk partisipasi dapat berupa sumbangan tenaga, dana, dan sarana prasarana, serta bantuan teknis dalam rangka pengembangan sekolah.

6. Efisiensi

Penggunaan sumberdaya (dana, sarana prasarana dan tenaga) dengan jumlah tertentu untuk memperoleh hasil seoptimal mungkin. Efisiensi juga berarti hemat terhadap pemakaian sumberdaya namun tetap dapat mencapai sasaran peningkatan mutu sekolah.

7. Akuntabilitas

Pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan di sekolah utamanya pencapaian sasaran peningkatan mutu sekolah. Sekolah dalam mengelola sumberdaya berdasar pada peraturan perundangan dan dapat mempertanggungjawabkan kepada pemerintah, seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan lainnya. Pertanggungjawaban meliputi implementasi proses dan komponen manajemen sekolah. Pertanggungjawaban dapat dilakukan secara tertulis dan tidak tertulis disertai bukti-bukti administratif yang sah dan bukti fisik (seperti bangunan gedung, bangku, dan alat-alat laboratorium). Sejalan dengan adanya pemberian otonomi yang lebih besar terhadap sekolah untuk mengambil keputusan, maka implementasi ketujuh prinsip MBS di sekolah sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah. Sekolah boleh menambah prinsip implementasi MBS yang sesuai dengan karakteristik sekolah, guna mempercepat upaya peningkatan mutu sekolah baik secara akademis maupun nonakademis.

Lebih lanjut, terkait prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBS antara lain sebagai berikut :

- a. Komitmen kepala sekolah dan warga sekolah harus mempunyai komitmen yang kuat dalam upaya menggerakkan semua warga sekolah untuk MBS.

- b. Kesiapan semua warga sekolah harus siap fisik dan mental untuk menjalani manajemen berbasis sekolah.
- c. Keterlibatan pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak dalam mendidik anak.
- d. Kelembagaan sekolah sebagai lembaga adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- e. Keputusan segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak yang benar-benar mengerti tentang pendidikan.
- f. Kesadaran guru-guru harus memiliki kesadaran untuk membantu dalam pembuatan keputusan program pendidikan dan kurikulum.
- g. Kemandirian sekolah harus diberi otonom sehingga memiliki kemandirian dalam membuat keputusan pengalokasian dana, ketahanan, perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan stakeholder sekolah (Usman, 2013).

Manfaat MBS

Keleluasaan sekolah dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi meningkatkan mutu sekolah merupakan karakteristik manajemen berbasis sekolah (MBS). Selanjutnya SBM dapat menjamin partisipasi personel sekolah, orang tua, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan-perumusan keputusan tentang pendidikan di sekolah. Dan pada akhirnya dapat mendukung efektivitas dalam mencapai tujuan sekolah. Secara umum, manfaat yang bisa diraih dalam melaksanakan MBS antara lain,

1. Sekolah dapat mengoptimalkan sumberdaya yang tersedia untuk memajukan sekolah, karena lebih mengetahui peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mungkin dihadapi.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya *input* dan *output* pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan dapat memenuhi kebutuhan sekolah, karena sekolah lebih tahu apa yang terbaik bagi sekolahnya.
4. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif bilamana masyarakat turut serta mengawasi.
5. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan sekolah menciptakan transparansi dan demokrasi yang sehat.
6. Sekolah bertanggungjawab tentang mutu pendidikan di sekolahnya kepada pemerintah, orang tua, peserta didik dan masyarakat.
7. Sekolah dapat bersaing dengan sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan.
8. Sekolah dapat merespon aspirasi masyarakat yang dinamis dengan pendekatan kolaboratif.

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah

MBS memiliki karakteristik sama dengan sekolah yang efektif yaitu: (1) memiliki output (prestasi pembelajaran dan manajemen sekolah yang efektif) yang diharapkan oleh visi dan misi; (2) efektifitas proses belajar mengajar yang tinggi; (3) peran kepala sekolah yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia; (4) lingkungan dan iklim belajar yang aman, tertib, dan nyaman (*enjoyable learning*) sehingga manajemen sekolah lebih efektif; (5) analisi kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja; (6) pertanggung jawaban (akuntabilitas) sekolah terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan (Sagala, 2013).

Depdiknas menyebutkan secara garis besar, beberapa karakteristik MBS, meliputi ; adanya akses terbuka bagi sekolah untuk mandiri, adanya kemitraan yang erat antara sekolah dan masyarakat sekitar, adanya sistem desentralisasi, pengelolaan sekolah secara partisipatif, pemberdayaan guru secara optimal, diterapkannya otonomi manajemen sekolah, orientasi pada peningkatan mutu, dan menekankan pada pengambilan keputusan partisipatif (Adang, 2014). MBS memiliki karakteristik yang mesti harus dipahami oleh penyelenggara pendidikan pada era desentralisasi ini. Oleh karena itu, untuk menerapkan MBS, sekolah perlu memiliki sejumlah karakteristik dari MBS tersebut supaya sekolah lebih efektif. Karakteristik MBS bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya dan administrasi (Mulyasa, 2011).

Karakteristik manajemen berbasis sekolah bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah itu dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, proses belajar mengajar, pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya dan administrasi (Tangkau, Fatimawali, & Elly Suoth, 2023). Sekolah merupakan sebuah sistem, sehingga penguraian karakteristik MBS, mendasarkan pada input, proses dan output. Kegiatan tersebut dimulai dari output dan diakhiri dengan input, mengingat output memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedangkan proses memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari output, dan input memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari output

Strategi Manajemen berbasis sekolah

1) Pengembangan Kurikulum yang Relevan dan Berbasis Kompetensi

Kurikulum yang relevan dan berbasis kompetensi menjadi fondasi utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Kurikulum harus dirancang agar sesuai dengan kebutuhan peserta didik di era globalisasi, dengan menekankan pada pengembangan keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. Selain itu, kurikulum juga perlu disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan dunia kerja.

2) Pengembangan Kurikulum yang Relevan dan Berbasis Kompetensi

Kurikulum yang relevan dan berbasis kompetensi menjadi fondasi utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Kurikulum harus dirancang agar sesuai dengan kebutuhan peserta didik di era globalisasi, dengan menekankan pada pengembangan keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi. Selain itu, kurikulum juga perlu disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan dunia kerja.

3) Pemanfaatan Teknologi dan Digitalisasi Pendidikan

Pemanfaatan teknologi dan digitalisasi pendidikan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Teknologi dapat digunakan untuk menciptakan konten pembelajaran yang interaktif, menyediakan akses ke sumber belajar yang lebih luas, serta memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antara guru dan siswa. Selain itu, digitalisasi pendidikan juga dapat membantu dalam pengelolaan data dan informasi pendidikan, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat.

4) Peningkatan Infrastruktur dan Sarana Prasarana Pendidikan

Infrastruktur dan sarana prasarana pendidikan yang memadai merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Sekolah perlu dilengkapi dengan fasilitas yang modern, seperti ruang kelas yang nyaman, perpustakaan yang lengkap, laboratorium yang memadai, serta akses internet yang cepat. Selain itu, lingkungan sekolah juga perlu dijaga kebersihannya dan keamanannya, agar siswa dapat belajar dengan nyaman dan aman.

5) Penguatan Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah:

Manajemen dan kepemimpinan sekolah yang kuat dan efektif sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kepala sekolah perlu memiliki visi yang jelas, kemampuan manajerial yang baik, serta kemampuan untuk memotivasi guru dan staf. Selain itu, sekolah juga perlu menerapkan sistem manajemen yang transparan dan akuntabel, serta melibatkan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan.

Mutu layanan pendidikan

Mutu adalah kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh suatu produk atau jasa (*services*) yang dapat memenuhi kebutuhan atau harapan kepuasan (*satisfaction*) pelanggan (*customers*) dan eksternal. Mutu tidak berdiri sendiri, artinya banyak faktor untuk mencapainya dan untuk memelihara mutu. Dalam kaitan ini peran dan fungsi sistem penjaminan mutu sangat dibutuhkan (Fattah, 2012). Mutu di bidang pendidikan meliputi: mutu input, proses, output dan *outcome*. Dimana input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berproses. Proses pendidikan yang bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEM (Pembelajaran Aktif, Kreatif dan Menyenangkan). Output dinyatakan bermutu jika hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatan lulusan dan merasa puas (Usman, 2013).

Mutu adalah agenda utama dalam suatu ukuran dari produk atau kinerja pelayanan terhadap satu spesifikasi pada satu titik tertentu. Menurut pendapat ini mutu lebih menekankan pada ukuran. Ukuran disini tentunya bergantung pada jenis barang atau jasa yang dihasilkan sebagai hasil kinerja manusia, baik berupa jasa layanan seperti halnya dalam bidang pendidikan yang merupakan salah satu bentuk industri jasa atau pelayanan, yaitu pelayanan akademik (Sallis, 2011).

Mutu pendidikan dapat dilihat dalam dua hal, yakni mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu apabila seluruh komponen pendidikan terlibat dalam proses pendidikan itu sendiri. Faktor-faktor dalam proses pendidikan adalah berbagai input, seperti bahan ajar, metodologi, saran sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana kondusif. Sedangkan, mutu pendidikan dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (Suryosubroto, 2013).

Manajemen berbasis sekolah dan peningkatan Mutu

Pendidikan yang bermutu mengacu pada berbagai input seperti tenaga pengajar, peralatan, buku, biaya pendidikan, teknologi, dan input-input lainnya yang diperlukan dalam proses pendidikan. Ada pula yang mengaitkan mutu pada proses (pembelajaran), dengan argumen bahwa proses pendidikan (pembelajaran) itu yang paling menentukan kualitas. Jika mutu ingin diraih, proses harus diamati dan dijadikan fokus perhatian. Melalui proses, penyelenggaraan pendidikan dapat mengembangkan pendidikan, metoda, dan teknik-teknik pembelajaran yang dianggap efektif. Orientasi mutu dari aspek output mendasarkan pada hasil pendidikan (pembelajaran) yang ditunjukkan oleh keunggulan akademik dan nonakademik di suatu sekolah.

Banyak sekolah yang mulai sadar bahwa antara berbagai input, proses, dan output, perlu diperhatikan secara seimbang. Bahkan untuk menjamin mutu, langkah-langkah sudah dimulai dari misi, tujuan, sasaran, dan target dalam bentuk desain perencanaan yang mantap. Para pendidik harus selalu sadar akan hasil yang akan diperoleh bagi siswa setelah melalui proses pembelajaran tertentu, dan gambaran akan hasil yang ingin dicapai itu pada gilirannya akan memberikan motivasi untuk mengembangkan input dan proses yang sesuai. Bahkan saat ini mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi

bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang dalam UU No.20 Tahun 2003 pasal 35 dan PP No.19 Tahun 2005.

Penetapan standar untuk melihat mutu pendidikan masih banyak yang didasarkan pada keinginan yang kuat dari pengguna (*customer*) dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan. Termasuk pengguna (*customer*) dan pemangku kepentingan adalah siswa, guru, orang tua pengguna jasa pendidikan, pengguna jasa lulusan yang menuntut kompetisi tertentu sebagai indikator kelayakan bagi yang bersangkutan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan, atau berbagi peran dalam kehidupan sosial yang merupakan output pendidikan. Sementara masalah input dan proses dianggap sebagai masalah internal sekolah yang merupakan prerogatif profesi tenaga kependidikan. Sebenarnya, input, proses, dan output tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Ketiganya merupakan masalah internal atau eksternal yang akan menentukan mutu pendidikan sekolah.

Dalam konteks pendidikan, produk dari lembaga pendidikan berupa jasa. Kepuasan pelanggannya (siswa, orangtua, dan masyarakat) dapat dibagi dalam dua aspek yaitu tata layanan pendidikan dan prestasi yang dicapai siswa. Dari aspek tata layanan pendidikan, kepuasan pelanggan dilihat dari layanan penyelenggaraan pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan, seperti layanan bagi siswa dalam proses pembelajaran, sedangkan dari aspek prestasi yang dicapai siswa, mutu dihubungkan dengan capaian yang telah diperoleh dalam kaitannya dengan kompetensi yang diinginkan oleh pelanggan.

Di Indonesia, mutu dalam pengertian *absolute* dapat kita lihat dari adanya beberapa sekolah unggulan, baik yang berasal dari sekolah yang berbasis masyarakat maupun sekolah yang diprakarsai oleh pemerintah. Beberapa sekolah yang “unggul”, adalah sekolah-sekolah yang ingin tampil beda, dengan kekhasan yang tidak dimiliki sekolah lain. Dalam dunia pendidikan di Indonesia, mutu dalam pengertian *relative* (standar) diterapkan dengan mengacu pada sejumlah standar yang digunakan untuk melakukan pengecekan standar yang berkaitan dengan kinerja satuan pendidikan dan kelayakan pengelolaan satuan pendidikan, yang disebut dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Sistem Akreditasi Sekolah. Standar Nasional Pendidikan yang tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 menegaskan bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Indonesia terdapat sejumlah standar, yang meliputi: standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Salah satu standar penilaian yang diterapkan oleh pemerintah Indonesia sampai sekarang ini adalah ujian nasional.

Ujian nasional sebagai alat pengukur (penerapan standar) pencapaian standar kompetensi, juga menjadi standar yang setiap tahunnya mengalami peningkatan agar mencapai mutu yang lebih tinggi.

Pentingnya pelanggan dalam sistem penyelenggaraan pendidikan di Indonesia direpson positif oleh pemerintah dengan dibentuknya Komite Sekolah, yang antara lain menyalurkan aspirasi masyarakat pengguna jasa pendidikan. Hal ini lebih diperkuat lagi dengan penerapan MBS sebagaimana dinyatakan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, khususnya pasal 51, ayat (1). Dalam penjelasan pasal ini, yang dimaksud manajemen berbasis sekolah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan. Dari penjelasan pasal 51, ayat (1) tersebut, wawasan mutu dari segi kepuasan konsumen sudah menyatu dalam penerapan manajemen berbasis sekolah.

Menurut Sallis (1993), istilah pelanggan mengacu pada konsumen eksternal dan konsumen internal. Siswa merupakan konsumen primer, karena merekalah yang memperoleh layanan langsung dari institusi pendidikan. Orang tua dan pemerintah (di

Indonesia termasuk pemerintah provinsi, kabupaten/kota) sebagai konsumen sekunder, karena mereka yang membiayai individu atau institusi pendidikan yang bersangkutan, sehingga sangat penting dan menentukan. Pengguna lulusan (dunia kerja), pemerintah, dan masyarakat luas sebagai konsumen tersier, karena sungguh pun tidak langsung berhubungan dengan lembaga pendidikan, tetapi pengaruhnya sangat penting. Konsumen primer, sekunder, dan tersier tersebut merupakan konsumen eksternal (sering juga di sebut eksternal stakeholder).

Di samping konsumen eksternal, terdapat konsumen internal, yaitu para guru/staf pengajar dan staf sekolah pada umumnya. Peran mereka dalam mengupayakan layanan pendidikan yang bermutu sangat penting. Oleh karena itu, balikan dan kerja sama antara mereka yang sangat penting dalam pengelolaan mutu pendidikan. Di dalam praktik sekarang, suara masyarakat sebagai salah satu stakeholder sering diambil alih oleh DPR/DPRD, karena mereka merasa secara resmi dianggap sebagai wakil rakyat. Dalam konteks Indonesia saat ini, ada institusi Dewan Pendidikan dan Komite.

Perencanaan Peningkatan Mutu Pendidikan

Setiap sekolah hendaknya menyusun program kerja, baik untuk jangka panjang/ menengah maupun jangka pendek yang disebut dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS). Penyusunan program kerja sekolah adalah membuat perencanaan program yang menghasilkan rencana kerja sekolah. Arikunto (2010:4) mendefinisikan program adalah sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.

Perencanaan program pada dasarnya adalah proses penetapan kegiatan di masa yang akan datang, dengan mengatur berbagai sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Handoko (Usman, 2013:77), Perencanaan meliputi: (1) pemilihan atau penetapan tujuantujuan organisasi, (2) penentuan strategi, kibijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah memberikan arahan teknis tentang penyusunan rencana kerja sekolah. Beberapa langkah yang mesti ditempuh dalam penyusunan rencana kerja sebagaimana Depdiknas (2010:5) memberi petunjuk bahwa kegiatan tim kerja sekolah mencakup: Pengumpulan bahan/data dan penyusunan draf Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM); Pembahasan dan Reviu draf RKJM; Finalisasi hasil revisi RKJM; Penandatanganan dokumen RKJM; Penyusunan draf Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS); Pembahasan dan reviu draf Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS); Finalisasi hasil reviu RKAS; dan Penandatanganan dokumen RKAS.

Pelaksanaan program peningkatan Mutu pendidikan

Setiap sekolah hendaknya menyusun program kerja, baik untuk jangka panjang/ menengah maupun jangka pendek yang disebut dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS). Penyusunan program kerja sekolah adalah membuat perencanaan program yang menghasilkan rencana kerja sekolah. Arikunto (2010:4) mendefinisikan program adalah sebagai suatu unit atau kesatuan kegiatan yang merupakan realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang.

Perencanaan program pada dasarnya adalah proses penetapan kegiatan di masa yang akan datang, dengan mengatur berbagai sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Handoko (Usman, 2013:77), Perencanaan meliputi: (1) pemilihan atau penetapan tujuantujuan

organisasi, (2) penentuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Kepala sekolah memberikan arahan teknis tentang penyusunan rencana kerja sekolah. Beberapa langkah yang mesti ditempuh dalam penyusunan rencana kerja sebagaimana Depdiknas (2010:5) memberi petunjuk bahwa kegiatan tim kerja sekolah mencakup: Pengumpulan bahan/data dan penyusunan draf Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM); Pembahasan dan Reviu draf RKJM; Finalisasi hasil revisi RKJM; Penandatanganan dokumen RKJM; Penyusunan draf Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS); Pembahasan dan reviu draf Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS); Finalisasi hasil reviu RKAS; dan Penandatanganan dokumen RKAS.

Evaluasi program peningkatan mutu pendidikan

Ada perbedaan antara evaluasi dengan evaluasi program. Menurut Arikunto (2010:2), evaluasi adalah “kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil suatu keputusan”. Sedangkan menyangkut evaluasi program, Arikunto (2010:18) mengatakan bahwa evaluasi program adalah “upaya untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan suatu kebijakan secara cermat dengan cara mengetahui efektivitas masing-masing komponennya”. Sedangkan monitoring dilakukan selama pelaksanaan program sebagaimana telah dijelaskan, namun sering digabung dengan evaluasi program. Berkaitan dengan supervisi pendidikan, Arikunto (2010:21) mengatakan dalam satuan pendidikan: Evaluasi program dapat disamaartikan dengan kegiatan supervisi. Secara singkat, supervisi diartikan sebagai upaya mengadakan peninjauan untuk memberikan pembinaan maka evaluasi program adalah langkah awal dalam supervisi, yaitu mengumpulkan data yang tepat agar dapat dilanjutkan dengan pembinaan yang tepat pula. Membentuk tim supervisi kelas untuk melakukan supervisi kelas mengenai proses pembelajaran. Dilaksanakan dua kali dalam satu semester, secara teratur dan berkelanjutan. Sedangkan oleh pengawas sekolah belum semua guru dan semua aspek komponen sekolah mendapat pembinaan. Bagi pihak-pihak yang berkepentingan belum melaksanakan secara teratur dan berkelanjutan untuk menilai efisiensi, efektifitas, dan akuntabilitas pengelolaan sekolah.\

Sekolah membentuk tim guru piket harian yang bertugas untuk mengawasi terutama kedisiplinan kehadiran siswa dan guru, agar program kerja, dan kegiatan pembelajaran dapat berlangsung secara tertib. Evaluasi program kerja sekolah dilakukan oleh kepala sekolah, pengawas sekolah, dan oleh badan akreditasi. Pelaksanaan Evaluasi Diri Sekolah terhadap SNP dilakukan sendiri oleh kepala sekolah dan belum menjadi budaya menyeluruh di sekolah ini. Evaluasi program sekolah secara interen lebih banyak difokuskan kepada ketercapaian program pembelajaran atau hasil belajar siswa dan belum melihat kepada efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran dan kinerja guru. Akuntabilitas pelaksanaan program lemah. Pertanggungjawaban kegiatan dan biaya pelaksanaan program disampaikan kepada pemberi dana berupa laporan tertulis, sedangkan kepada dewan guru hanya disampaikan secara lisan dan secara umum dalam rapat yang dihadiri ketua komite sekolah.

KESIMPULAN

Berdasarkan studi Pustaka yang telah dilakukan, penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah strategi krusial untuk meningkatkan mutu pembelajaran serta standar layanan pendidikan. Dengan memberikan otonomi kepada sekolah, MBS memungkinkan lembaga pendidikan untuk mengelola sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, program pembelajaran sesuai dengan kebutuhan serta karakteristik masing-masing sekolah.

Penerapan MBS menyoroti prinsip kemandirian, partisipasi, keterbukaan, kemitraan, efisiensi, keadilan, serta akuntabilitas. Partisipasi kepala sekolah, guru, orang tua, komite sekolah, dan masyarakat merupakan elemen penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang demokratis dan efisien. Dalam implementasi, MBS turut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan melalui perencanaan program sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar pengawasan, pengawasan, supervisi, dan evaluasi yang berkelanjutan.

Di samping itu, penggunaan teknologi dalam manajemen pendidikan semakin meningkat efisiensi pengelolaan administrasi, pemantauan pembelajaran, serta pelaporan kegiatan sekolah. meskipun demikian, pelaksanaan MBS masih menemui berbagai tantangan seperti kekurangan sumber daya manusia, fasilitas yang belum memadai kemampuan digital pendidik, serta infrastruktur teknologi yang masih tidak merata.

Oleh karena itu, suksesnya penerapan Manajemen Berbasis Sekolah sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah, kolaborasi antar pemangku, pengembangan kapasitas guru, serta dukungan masyarakat dan pemerintah untuk mencapai mutu pendidikan yang lebih baik.

Saran

1. Kepala sekolah perlu memperkuat kepemimpinan manajerial agar pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah berjalan lebih efektif, transparan, dan akuntabel.
2. Guru dan tenaga kependidikan perlu meningkatkan kompetensi profesional, termasuk kemampuan memanfaatkan teknologi digital dalam proses pembelajaran dan administrasi sekolah.
3. Sekolah perlu mengoptimalkan kerja sama dengan orang tua, komite sekolah, serta masyarakat untuk mendukung pengambilan keputusan dan pengembangan mutu pendidikan.
4. Pemerintah diharapkan memberikan dukungan berupa peningkatan sarana prasarana, pemerataan akses teknologi, serta pelatihan berkelanjutan bagi tenaga pendidik.
5. Evaluasi program sekolah hendaknya dilakukan secara rutin, menyeluruh, dan berkelanjutan agar efektivitas program peningkatan mutu pendidikan dapat terukur dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adang. (2014). Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah.
- Adriani, et al. (2020). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.
- Akbar. (2019). Sinergi penerapan manajemen berbasis sekolah.
- Aminah, et al. (2015). Peran manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.
- Aprianti, Y., Gani, I., & Ningtias, N. (2023). Penyuluhan investasi hijau dalam mendukung Ibu Kota Negara Nusantara. *Jurnal Dikemas (Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 7(1), 53–59.
- Arikunto, S. (2010). *Evaluasi Program Pendidikan*.
- Asbin Pasaribu. (2017). Strategi mewujudkan sekolah efektif melalui MBS.
- Darmawan, & Chotimah. (2023). Konsep manajemen strategis.
- Depdiknas. (2010). *Petunjuk Penyusunan Rencana Kerja Sekolah*.
- Dewi, & Hidayat. (2020). Tantangan implementasi teknologi dalam pendidikan.
- Efriani, Ahyani, & Fattah. (2021). Kebijakan pemerintah dalam penerapan MBS.
- Fattah. (2012). *Sistem penjaminan mutu pendidikan*.
- Firdaus, & Wahyudi. (2021). *Manajemen pendidikan berbasis teknologi*.
- Granatuma, & Fatayan. (2022). Relevansi penerapan MBS dalam pendidikan.
- Gustini, & Mauliy. (2019). *Standar mutu lembaga pendidikan*.
- Kamaludin. (2022). *Keunggulan kompetitif lembaga pendidikan*.
- Kemendikbud. (2013). *Sistem Pendidikan Nasional dan prinsip MBS*.

- Muhammad, & Rahman. (2017). Model pengelolaan pendidikan melalui MBS.
- Mulyasa. (2011). Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah.
- Mulyasa. (2012). Alternatif pengelolaan sekolah dalam desentralisasi pendidikan.
- Pratiwi. (2016). Peran masyarakat dalam Manajemen Berbasis Sekolah.
- Pujiastuti. (2021). Penerapan manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan.
- Rahman, et al. (2020). Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran.
- Rohiat. (2010). Model pengelolaan sekolah melalui MBS.
- Sallis. (2011). Manajemen mutu pendidikan. Sonia. (2020). Sistem informasi manajemen dalam lembaga pendidikan.
- Sudarmawan Danim. (2012). Manajemen Berbasis Sekolah.
- Suendar, & Amin. (2021). Implementasi manajemen pendidikan berbasis teknologi.
- Usman. (2013). Perencanaan dan mutu pendidikan.