

# STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGINPLEMENTASIKAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN MUTU SEKOLAH

YES MATHEOS LASARUS MALAIKOSA

Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Soe

Email: yesmalaikosa@gmail.com

## *Article History*

*Received March 12, 2021; Revised April 02, 2021; Accepted April 09, 2021*

### ***Abstract: Principal Strategies in Implementing School Based Management to Improve School Quality***

*This study aims to obtain an overview of the principal's strategy in implementing school-based management to improve school quality. Education has a strategic role in preparing the quality of human resources to respond to the industrial revolution 4.0. This research uses a qualitative approach with a multi-case study design, the researcher tries to understand the meaning of events and interactions by involving the principal, teachers, students, school staff, as well as the business world and the industrial world, so that researchers can understand the concepts and strategies related to the principal's strategy in implementing school-based management to improve school quality. The findings of the study show that school principals are able to implement SBM to improve the quality of education, by directly involving teachers, education staff, students, school committees, parents, alumni, stakeholders and the community to formulate a vision, mission, and objectives, as well as strategic targets for SMA Negeri 1 Kupang and Giovanni Catholic High School. Implementing SBM, the principal in an objective, transparent and accountable manner in conducting ongoing evaluations of short and long term programs, and always sending program implementation reports to all parties including stakeholders.*

***Keywords:*** *Principal Strategy, School-Based Management, Quality Improvement*

### **Abstrak: Strategi Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Sekolah**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Pendidikan memiliki peran strategis untuk menyiapkan kualitas sumber daya manusia dalam merespon revolusi industri 4.0. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multikasus. Peneliti berusaha memahami makna peristiwa serta interaksi dengan melibatkan kepala sekolah, guru, peserta didik, staf sekolah, serta dunia usaha dan industri, sehingga peneliti dapat memahami konsep serta strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu mengimplementasikan MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan langsung guru,

tenaga kependidikan, peserta didik, komite sekolah, orang tua, alumni, dan *stakeholder* serta masyarakat untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan, serta sasaran strategis pada SMA Negeri 1 Kupang dan SMA Katolik Giovanni. Implementasi MBS yang dilakukan kepala sekolah secara objektif, transparan dan akuntabel dalam melakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap program jangka pendek dan jangka panjang, serta selalu mengirim laporan pelaksanaan program kepada semua pihak termasuk *stakeholder*.

**Kata Kunci:** Strategi Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah, Peningkatan Mutu

## PENDAHULUAN

Peningkatan mutu pendidikan pada hakikatnya bukanlah hal yang sederhana, melainkan suatu kegiatan yang dinamis dan penuh tantangan karena pendidikan selalu beradaptasi dengan perubahan zaman. Di sisi lain, pendidikan juga menjadi perhatian utama serta menjadi sasaran ketidakpuasan *stakeholder* dan masyarakat. Ketidakpuasan *stakeholder* dan masyarakat sangat mendasar, merujuk pada hasil laporan PISA 2018 dari 79 negara tiap 3 tahun sekali, menempatkan Indonesia pada 74 dengan rata-rata skor 371, berada di bawah rata-rata skor dari Panama yakni 377. China menduduki peringkat pertama dengan skor rata-rata 555, Singapura dan Makau di posisi ke-2 dengan rata-rata skor 549, sementara Finlandia yang sering dijadikan sebagai contoh dalam melakukan berbagai program peningkatan mutu pendidikan, berada pada peringkat ke-7 dengan rata-rata skor 520. Salah satu program “Menciptakan Masyarakat Peduli Pendidikan” yang dikenal sebagai “Manajemen Berbasis Sekolah”, pemerintah Indonesia pertama kali bekerja sama dengan UNICEF dan UNESCO pada tahun 1999. Tujuan utama manajemen berbasis sekolah adalah meningkatkan mutu sekolah dengan memfokuskan pada tiga pilar utama, yaitu manajemen sekolah, proses pembelajaran, dan peran masyarakat di sekolah.

Manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk pelimpahan tanggung jawab dan wewenang terkait pengelolaan sekolah dari pemerintah pusat ke sekolah untuk meningkatkan mutu dan akuntabilitas secara mandiri. Tanggung jawab dan wewenang tersebut meliputi aspek pengelolaan sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, monitoring dan evaluasi. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab ini diharapkan mampu meningkatkan mutu sekolah.

Peningkatan mutu sekolah tidak terlepas dari peran kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, orang tua, *stakeholder*, dan masyarakat secara langsung dalam pengambilan keputusan (Saputra, 2020). Dengan mengalihkan wewenang dalam pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah, sekolah diharapkan mampu menjawab kebutuhan dan tantangan secara langsung.

Manajemen berbasis sekolah memerlukan sebuah langkah strategis dalam rangka perbaikan kurikulum dan program melalui peran kepala sekolah, guru,

tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite sekolah, *stakeholder*, dan masyarakat, serta perbaikan *input*, proses, dan *output*, dengan mengacu pada capaian kinerja sekolah (Fajrin, 2018). Manajemen berbasis sekolah memiliki fungsi dan peran yang sangat besar dalam memperbaiki masalah keuangan, program kegiatan, sarana dan prasarana, serta komponen penunjang mutu pendidikan (Arifin, 2019; Fajrin, 2018; Fitrah, 2017). Sekolah memiliki wewenang untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol, dengan melibatkan masyarakat secara langsung. Manajemen berbasis sekolah memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, orang tua, *stakeholder*, dan masyarakat untuk berinovasi dan berimprovisasi dalam meningkatkan mutu sekolah (Fajrin, 2018; Istijarti, et al., 2019). Kewenangan tersebut bisa dimanfaatkan oleh kepala sekolah untuk mengatasi masalah pada implementasi kurikulum dalam proses pembelajaran, masalah manajerial dan mutu sekolah, melalui aktivitas, kreativitas, dan profesionalisme dari SDM yang dimiliki. Sekolah juga dapat melibatkan masyarakat melalui komite sekolah untuk memonitor, mengevaluasi, dan mendorong sekolah agar meningkatkan akuntabilitas sekolah.

Kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Melalui implementasi manajemen berbasis sekolah, sekolah perlu melibatkan seluruh komponen sekolah dalam penentuan dan pengambilan kebijakan. Artinya, secara internal melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik (Arifin, 2019; Fajrin, 2018; Mustiningsih, et al., 2020). Secara eksternal, pengambilan keputusan melibatkan orang tua, komite, *stakeholder*, dan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memengaruhi guru, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite sekolah, *stakeholder*, dan masyarakat untuk mencapai tujuan bersama. Malaikosa, et al., (2015) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan perilaku pribadi dan sifat-sifat yang berpengaruh terhadap orang lain melalui interaksi, kerja sama, maupun jabatan administratif, disebut sebagai legitimasi pengaruh. Pemimpin adalah orang yang memiliki posisi yang sangat penting di dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin harus membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan efektif. Pemimpin selalu melibatkan para anggotanya (Sabrina, et al., 2020). Pemimpin harus memiliki kemampuan memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan dimaknai dalam situasi dan kondisi tertentu dapat memengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan mengharuskan seseorang untuk berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama tim pada organisasi sekolah.

Menurut Mustiningsih, et al., (2020), kepemimpinan secara umum pada era revolusi industri 4.0 menghadapi dua isu yang juga menjadi tantangan global, yaitu *cross-cultural management* dan *change management*. *Cross-cultural management*

diperlukan dalam upaya memberikan pemahaman menjembatani hambatan organisasi dan berbagai implikasi budaya. *Change management* memberikan konsep untuk memahami dinamika dan berbagai manuver dalam budaya organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Peranan merupakan kesatuan rangkaian sikap, cara bertindak, tingkah laku seseorang dalam jabatan, kedudukan, dan fungsi tertentu (Malaikosa, *et al.*, 2015). Kepala sekolah memiliki peran kunci dalam memberdayakan orang tua, komite sekolah, dan masyarakat untuk meningkatkan mutu sekolah. Kepala Sekolah dituntut untuk membina hubungan baik antara sekolah dengan masyarakat guna mewujudkan sekolah yang efektif dan efisien (Malaikosa, *et al.*, 2020; Musdalifah, *et al.*, 2020; Mustiningsih, *et al.*, 2020; Sabrina, *et al.*, 2020).

Kepala sekolah memegang peranan yang sangat strategis pada sekolah yang dipimpinnya, kepala sekolah bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap penyelenggaraan sekolah, serta dapat menggerakkan kehidupan sekolah untuk mencapai tujuan dari sekolah tersebut (Arifin, 2019; Mustiningsih, *et al.*, 2020). Keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa dirinya adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama dari sekolah itu sendiri. Jadi, keberhasilan suatu sekolah merupakan keberhasilan dari kepemimpinan kepala sekolah itu juga.

Manajemen berbasis sekolah bukan sesuatu yang baru di Indonesia, tetapi penyebaran dan pelaksanaannya masih belum merata. Implementasi manajemen berbasis sekolah memerlukan dukungan dari semua *stakeholder* pendidikan terutama pemerintah daerah. Keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah dapat dicapai dengan mengukur indikator *input*, proses, dan *output* serta *outcome* di dunia kerja. Manajemen pendidikan mencakup keseluruhan substansi manajemen yang dijalankan sekolah, tidak terkecuali pada SMA Negeri 1 Kupang dan SMA Katolik Giovanni Kupang. Kedua sekolah tersebut merupakan lembaga pendidikan yang dikenal sebagai sekolah yang memiliki segudang prestasi membanggakan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan fenomena melalui pengumpulan data yang berkaitan dengan aspek-aspek manajemen berbasis sekolah yang mencakup substansi manajemen pendidikan di kedua sekolah tersebut. Sebagai lembaga pendidikan di bawah naungan pemerintah, kebijakannya didasarkan pada peraturan pemerintah, baik proses pendidikan, bidang administrasi, maupun proses pengelolaan. Sekolah memiliki orientasi untuk mengembangkan kurikulum dengan mengacu pada peningkatan kualitas manajemen sekolah, pengembangan sekolah harus berorientasi pada mutu sekolah dengan melibatkan *stakeholder*, komite, orang tua, dan masyarakat (Istijarti, *et al.*, 2019; Malaikosa, *et al.*, 2015; Winarti, 2011; Ya, *et al.*, 2020).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengungkap fakta secara alamiah dari sebuah fenomena (Ulfatin, 2015) yang terjadi di SMA Negeri 1

Kupang dan SMA Katolik Giovanni. Penelitian ini dirancang sebagai studi multikasus untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Implementasi manajemen berbasis sekolah diukur dari ketercapaian indikator *input*, proses, *output*, dan *outcome* di dunia kerja, yang meliputi aspek pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, pengelolaan anggaran sekolah, dan pengelolaan monitoring dan evaluasi sekolah, serta pelimpahan wewenang dan tanggung jawab di SMA N 1 Kupang dan SMA Katolik Giovanni. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan melalui *snowball sampling*, selanjutnya dianalisis secara deskriptif melalui kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan per kasus individu, serta analisis data lintas kasus (Miles, *et al.*, 2014) melalui triangulasi, pengecekan anggota, dan pengecekan kecukupan referensi untuk memperoleh keabsahan data (Sugiyono, 2013; Ulfatin, 2015).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Strategi kepala sekolah dalam implementasi MBS

Implementasi manajemen berbasis sekolah sebagai upaya peningkatan mutu sekolah tidak terlepas dari peran dan strategi kepala sekolah sebagai penentu kebijakan. Kepala sekolah selalu memosisikan diri sebagai tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, komite sekolah, *stakeholder*, dan masyarakat dalam perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Strategi kepala sekolah dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara sebagai berikut:

“Dalam proses perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah kami selalu mengacu pada 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan menggunakan hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS) sekolah. Dalam rumusan visi harus spesifik dengan agenda yang jelas dan kuat, sesuatu yang bermakna untuk dicapai. Untuk itu, rumusan visi harus sederhana, mudah dipahami, lengkap, dan menjadi milik semua pihak yang terkait, dan menjadi penentu arah yang hendak dicapai. Misi merupakan pernyataan tentang bagaimana kita memberikan layanan kepada peserta didik dan mencapai visi yang telah dirumuskan.”

Kepala sekolah juga menjelaskan terkait strategi dan cara pandang visi, misi, dan tujuan sekolah yang disepakati bersama, sebagaimana hasil wawancara yang sebagai berikut:

“Misi bukan merupakan jabaran dari visi, tetapi misi merupakan cara untuk mencapai visi. Merumuskan misi sekolah berarti merumuskan pernyataan tentang bagaimana kita akan melaksanakan pendidikan dan bagaimana kita akan mencapai visi. Selain itu, kita juga harus menerapkan berbagai pendekatan dan strategi yang tepat. Selanjutnya

kita juga harus secara intensif memastikan bahwa filosofi dan nilai-nilai yang kita anut menjadi pijakan dan acuan dalam tindakan atau budaya yang ingin kita terapkan dalam menjalankan roda sekolah.”

Kepala sekolah juga menjelaskan terkait keterlibatan unsur-unsur dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah, sebagaimana disampaikan melalui hasil wawancara berikut:

“Proses perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi tersebut saya selalu melibatkan guru, pegawai, dan pengawas sehingga dapat memberikan masukan sebagai pertimbangan mengenai apa yang harus dilakukan pengelola sekolah, agar sekolah memiliki arah kebijakan yang dapat menunjang tercapainya tujuan yang diharapkan.”

Hasil wawancara menunjukkan peran kepala sekolah dalam menetapkan arah kebijakan dengan menyusun visi, misi, tujuan, serta strategi peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab kegiatan selalu melibatkan guru, orang tua wali, dan komite sekolah dalam proses perumusan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Malaikosa, *et al.*, (2015); Mustiningsih, *et al.*, (2020); dan Permadani, *et al.*, (2018) yang juga mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin tunggal yang mempunyai tanggung jawab untuk mengajar dan memengaruhi semua pihak yang terlibat dalam kegiatan pendidikan, bekerja sama untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.

### **Proses Implementasi MBS dalam Meningkatkan Mutu Sekolah**

Proses dan strategi kebijakan yang menekankan pada pengelolaan pendidikan secara otonomi, akuntabel, dan transparan melalui implementasi MBS di sekolah dapat diketahui melalui hasil wawancara berikut:

“Sejauh ini masih efektif dan relevan, memang partisipasi dan peran serta masyarakat masih rendah tetapi implementasi MBS tetap berjalan. Untuk itu, kami selalu mengajak masyarakat melalui rapat orang tua, melalui media baik itu koran, dan radio agar masyarakat bisa terlibat aktif di sekolah. Keefektifan MBS dapat diukur dari perbandingan antara *input* dan *output* dari proses pendidikan sehingga dapat dirasakan masyarakat sebagai *stakeholders* itu sendiri. Manajemen berbasis sekolah meliputi pemberian tugas, wewenang, tanggung jawab, dan kekuasaan yang besar kepada sekolah sebagai pemimpin. Melalui pemberian otonomi ini, sekolah akan lebih kreatif dan inovatif melakukan perubahan yang mungkin lebih dinamis dalam penyelenggaraan pendidikan tanpa ada intervensi dari pusat dalam hal ini dinas pendidikan kota.”

Pengelolaan pendidikan secara otonomi, akuntabel, dan transparan memerlukan dukungan dari para guru, orang tua, komite sekolah, dan *stakeholders*, sehingga strategi pelaksanaan yang direncanakan dapat mengarah pada pengembangan sekolah efektif. Faktor utama keberhasilan suatu program

peningkatan mutu sangat tergantung pada pemanfaatan sumber daya yang ada secara maksimal. Selanjutnya, peneliti mengonfirmasi peran kepala sekolah dalam melibatkan *stakeholder* dan masyarakat pada implementasi MBS di sekolah dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“Pertanyaannya menarik dan tepat karena saya adalah wakil kepala sekolah yang membidangi humas, kalau berbicara mengenai peran masyarakat masih kurang. Sehingga kepala sekolah menghimbau agar kami memanfaatkan media untuk mengajak masyarakat berpartisipasi aktif karena SMA Negeri 1 Kupang ini terletak di pusat Kota Kupang. Salah satu cara yang dilakukan, misalnya memuat berita mengenai prestasi akademik dan nonakademik peserta didik dan guru.”

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa implementasi MBS sudah efektif karena peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi ujung tombak keberhasilan implementasi MBS. Akan tetapi, peran dan partisipasi masyarakat yang kurang karena adanya wacana terkait pendidikan gratis.

Implementasi MBS di SMA Negeri 1 Kupang dan SMA Katolik Giovanni Kupang memiliki kesamaan. Kepala sekolah berperan langsung sebagai penanggung jawab dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah. Untuk itu, sekolah selalu berupaya untuk memberdayakan sumber daya sekolah, terutama guru, karyawan sekolah, peserta didik, orang tua, komite sekolah, *stakeholder*, dan masyarakat. Keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kualitas manajerial kepala sekolah itu sendiri, terutama kemampuannya membangun suasana kerja yang kondusif. Oleh karena itu, implementasi MBS yang meliputi aspek pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, pengelolaan anggaran sekolah, pengelolaan monitoring dan evaluasi sekolah, serta pelimpahan wewenang dan tanggung jawab tersebut diharapkan mampu meningkatkan mutu sekolah.

## **PENUTUP/SIMPULAN**

Implementasi manajemen berbasis sekolah merupakan cara strategis untuk meningkatkan mutu sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk pelimpahan wewenang dan tanggung jawab dari pemerintah pusat ke sekolah untuk merencanakan *input*, proses, *output*, dan *outcome* yang diharapkan dari *stakeholder*, meliputi aspek pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, pengelolaan anggaran sekolah, pengelolaan monitoring dan evaluasi sekolah, serta pelimpahan wewenang dan tanggung jawab tersebut diharapkan mampu meningkatkan mutu sekolah.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arifin, I. (2019). Kepemimpinan Religio-Humanistik Bidang Pendidikan pada Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. *Universitas Negeri Malang (UM)*, 1-139.

- Fajrin, R. (2018). Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 132–149.
- Fitrah, M. (2017). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 31. <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i1.90>
- Istijarti, A., Riyanto, Y., dan Setyowati, S. (2019). Implementation of Management Based School in Improving the Quality of Secondary Education. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, 1(8), 904–907. <http://ojs.unimal.ac.id/index.php/ijevsDOI:https://doi.org/10.29103/ijevs.v1i8.2255>
- Malaikosa, Y. M. L., Soetopo, H., dan Imrin, A. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (Studi Multikasus di SMA Negeri 1 Kupang dan SMA Katolik Giovanni Kupang)*. Universitas Negeri Malang. <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/disertasi/article/view/39197>
- Malaikosa, Y. M. L., Ulfatin, N., Degeng, N. S., dan Maisyaroh. (2020). Curriculum Management and Learning with Creative Economics to Shape Life Skills. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(12).
- Miles, B. M., Huberman, A. M., dan Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*.
- Musdalifah, M., Siraj, A., dan Marjuni, M. (2020). Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Barru Kabupaten Barru. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 143. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.15653>
- Mustiningsih, Maisyaroh, dan Ulfatin, N. (2020). Peran Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Hubungannya dengan Kesiapan Guru Menyongsong Revolusi Industri 4.0 di Sekolah Dasar Negeri Efektif Kota Malang. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(2), 101–112. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/12191/5473>
- Permadani, D. R., Maisyaroh, M., & Mustiningsih, M. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembuatan Keputusan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 320–326. <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p320>
- Sabrina, F. F., Darmiyanti, A., & BK, M. T. (2020). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Mutu Guru. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 239. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v4i2.16740>
- Saputra, H. A. (2020). Principal Leadership for School-Based Management. *SSRN Electronic Journal*, 1–17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3635107>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Ulfatin, N. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan: Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: Media Nusa Creative.
- Winarti, E. (2011). School-Based Management: the Challenges of Its Implementation in Indonesia. *Orientasi Baru*, 20(1), 85–106.
- Ya, K. Z., Giatman, M., Rizal, F., dan Wulansari, R. E. (2020). Revisiting the School-Based Management Recent Studies. *Pedagogi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20(2), 119–127. <https://doi.org/10.24036/pedagogi.v20i2.897>