

# PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Fajar Nur Pratama  
Windasari

Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya  
[fajar.18036@mhs.unesa.ac.id](mailto:fajar.18036@mhs.unesa.ac.id)

## Abstrak

Kepala Sekolah merupakan salah satu unsur penting dalam dunia pendidikan serta menjadi pemimpin pada tiap satuan pendidikan. Peran dari seorang kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk bisa mengoptimalkan implementasi manajemen berbasis sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan dampak desentralisasi yang muncul pada era reformasi. Sistem manajemen berbasis sekolah membebaskan otonomi kepada setiap satuan pendidikan untuk mengelola semua sumber daya yang ada. Otonomi tersebut merupakan tanggung jawab kepala sekolah untuk membawa sekolah yang dipimpin menjadi lebih maju. Tujuan artikel ilmiah ini adalah untuk mengetahui serta menganalisis bagaimana peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Metode yang digunakan adalah studi literatur yakni sebuah penelitian kepustakaan melalui beberapa jurnal dan referensi. Dari hasil telaah jurnal tersebut ditemukan bahwa Kepala Sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah perlu dibekali kemampuan berkomunikasi dalam berperan sebagai *fasilitator dan climator*. Kepala sekolah juga perlu merumuskan strategi yang tepat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah melalui analisis kebutuhan dengan melibatkan seluruh warga sekolah. Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan partisipatif yakni melibatkan seluruh warga sekolah.

**Kata kunci :** desentralisasi, peran kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah

## Abstract

The principal is one of the important elements in the world of education and is a leader in each educational unit. The role of a school principal is needed to optimize the implementation of school-based management. School-based management is the impact of decentralization that emerged in the reform era. The school-based management system imposes autonomy on each educational unit to manage all available resources. This autonomy is the responsibility of the principal to bring the school he leads to become more advanced. The purpose of this scientific article is to find out and analyze the role of the Principal in the Implementation of School-Based Management. The method used is a literature study, namely a library research through several journals and references. From the results of the study of the journal, it was found that the Principal in implementing School-Based Management needs to be equipped with communication skills in acting as a facilitator and climatologist. Principals also need to formulate appropriate strategies in implementing school-based management through needs analysis by involving all school members. Decision making is carried out in a participatory manner, involving all school members.

**Keywords :** decentralization, role of a school principal, school based management

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan informasi di Indonesia semakin pesat dan meluas melalui fenomena perkembangan Era Revolusi Industri 4.0, diharapkan dapat meningkatkan daya saing di tengah persaingan global. Teknologi informasi di era ini perkembangannya sangat cepat dan pesat, hal tersebut berpengaruh dalam berbagai aspek kehidupan. Sehingga dapat membantu cara kerja manusia dan kehidupan manusia secara fundamental, otomatis saling terhubung dengan perkembangan di Revolusi Industri 4.0 Perubahan gaya hidup (*lifestyle*) seseorang menjadi gaya hidup digital (*digital lifestyle*) dapat meningkatkan efisiensi pekerjaan serta kualitas pelayanan pengguna, salah satunya aspek pendidikan dalam membangun layanan khusus yang optimal khususnya bidang perpustakaan. Manajemen layanan khusus sekolah adalah salah satu substansi manajemen pendidikan yang disediakan khusus kepada peserta didik, agar mendukung keberhasilan proses pembelajaran langsung maupun tidak langsung untuk menunjang berbagai kegiatan atau program dari sekolah salah satunya yaitu perpustakaan.

Sistem sentralisasi pada masa pemerintahan orde baru memberikan dampak pada dunia pendidikan yang membuat hilang fokus pada tujuan utamanya seperti yang tertuang pada pembukaan UUD 1945 yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Saat itu pendidikan hanya menjadi sebuah jalan untuk bisa berkuasa. Selain itu masih ada permasalahan lain yakni pemerataan mutu pendidikan, dimana saat itu pulau Jawa memiliki kualitas pendidikan yang lebih baik. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2018 terdapat sekolah di 20 provinsi yang memiliki standar dibawah nasional dan mayoritas sekolah tersebut berada pada wilayah timur Indonesia. Sistem sentralisasi juga menimbulkan efek menghilangkan sikap kreatif dan inovatif dari pelaksana pendidikan di tiap satuan pendidikan.

Permasalahan tersebut menimbulkan semangat reformasi di Indonesia yang menuntut adanya sistem desentralisasi dengan prinsip demokrasi dan menjunjung tinggi hak asasi manusia (Fokusmedia, 2006). Salah satu efek yang dapat dirasakan dengan adanya sistem desentralisasi pada dunia pendidikan yakni dengan terbentuknya UU Nomor 32 Tahun 2004 (Komariah & Triatna, 2006). Konsekuensi dari peraturan tersebut pada dunia pendidikan yakni adanya Manajemen Berbasis Sekolah

(MBS) sebagai upaya dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia.

Penerapan manajemen berbasis sekolah menuntut kepala sekolah untuk berperan dalam mengembangkan sekolah yang dipimpinnya. Peran strategis kepala sekolah yakni mengkoordinasikan, menggerakkan, dan mengoptimalkan semua sumber daya yang ada pada sekolah untuk melaksanakan manajemen berbasis sekolah. Salah satu faktor yang bisa mendukung sekolah dalam upaya mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah diharuskan mempunyai kemampuan dalam hal kepemimpinan supaya tepat dalam mengambil keputusan serta mampu menginisiasi dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. Menurut (Sudarwan, 2003), kepala sekolah mempunyai banyak peran, yakni; sebagai *leader, manager, administrator, communicator, motivator, negotiator, figure, chief*, wakil dalam hal eksternal serta fungsi-fungsi yang lainnya. Sedangkan menurut (Enco Mulyasa, 2006), kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *manager, administrator, supervisor*, dan *educator*, bahkan seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ada tambahan peran, yakni; sebagai *leader, inovator, motivator, figure* dan *mediator*. (Vally & Daud, 2015) menyebutkan bahwa dalam MBS, semakin efektif kepala sekolah dalam perannya, semakin efektif pula implementasi misi dan visi sekolah yang mengarah pada efisiensi yang lebih besar dari manajemen sumber daya manusia.

Kepemimpinan secara luas berarti sebuah upaya dalam hal memimpin, mempengaruhi, membimbing, mengontrol tingkah laku orang lain di bawah pengawasannya. Menurut George Terry pada Paul Hersey dan Blanchard, Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok (Hersey & Blanchard, 1990). Lebih lanjut (Danim, 2010) menjelaskan bahwa ada banyak teori kepemimpinan. Dari banyaknya teori kepemimpinan terdapat tujuh jenis teori kepemimpinan yaitu; a. Teori genetis, b. teori sifat, c. Teori kontigensi, d. Teori situasional, e. teori perilaku, f. Teori partisipatif, g. Teori transformasional.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan yang baik dalam memimpin. Seperti yang dikatakan oleh

(Wahyudi, 2009) bahwa kepala sekolah harus kompeten dalam hal pengetahuan, keterampilan, serta bijaksana dalam berfikir dan bertindak dalam mengambil keputusan untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada di sekolah. Sesuai dengan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 yang mengatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial (Indonesia, 2007).

Menurut (Arcana dkk, 2015) semenjak adanya sistem manajemen berbasis sekolah masih banyak sekolah mengalami hambatan atau masalah dalam penerapannya, seperti tenaga pendidik dan kependidikan yang masih belum mengerti esensi dari model pengelolaan sekolah dengan manajemen berbasis sekolah. Masalah tersebut disebabkan oleh minimnya sosialisasi serta pola komunikasi yang buruk. (Lurah & Haryanto, 2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa masih banyak responden yang menyampaikan kurang jelasnya komunikasi serta pembahasan manajemen berbasis sekolah. Pengambilan keputusan dalam manajemen berbasis sekolah yang bersifat partisipatif juga kurang efisien dan dapat menimbulkan kohesivitas yang menyebabkan adanya kompromi dalam masyarakat. Menurut (Usman, dkk, 2016) hal itu bisa membuat adanya “pemikiran kelompok” yang kemungkinan besar keputusan yang diambil tidak lagi realistis. Permasalahan yang lain yakni pada operasional pengelolaan sekolah, Indarno dalam (Suwandi, 2011) mengemukakan bahwa terdapat salah satu situasi yang menyebabkan manajemen berbasis sekolah tidak efektif, yaitu masyarakat kurang terlibat dalam mengelola sekolah, padahal partisipasi masyarakat merupakan bagian dari peran kepemimpinan kepala sekolah.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis menyajikan artikel ilmiah yang berjudul “PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH”. Penulis bertujuan untuk menegaskan urgensi tentang pentingnya peran dari seorang kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

## METODE

Metode yang digunakan untuk menyusun artikel ilmiah ini adalah metode studi literatur (library research) dengan menelaah 10 jurnal nasional dan 10 jurnal internasional serta menelaah beberapa sumber referensi bagi

penulis. Dalam pemilihan jurnal penulis menyeleksi beberapa jurnal yang sesuai dan sudah dipublikasikan agar jurnal tersebut lebih valid digunakan sebagai rujukan. Dari sumber tersebut memuat bagaimana Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Sumber data jurnal yang telah dikumpulkan terkait dengan topik yang telah dipilih untuk kemudian di unduh dan di kaji melalui internet di antaranya yang bersumber dari link/website. Bentuk telaah yang dilakukan penulis adalah membandingkan hasil dari tiap-tiap artikel jurnal yang di dukung dengan argumen buku untuk menentukan kaitan antara satu dengan lainnya agar menghasilkan sebuah pembaharuan dari penulis.

Berikut metode pengumpulan data dan analisis data penulis dalam bentuk flowchart :



Studi literatur atau bisa disebut riset pustaka adalah metode penelitian yang dilaksanakan dengan cara mengumpulkan informasi dari berbagai macam material baik dari perpustakaan atau dari internet yang berkaitan dengan permasalahan yang ingin dipecahkan (Sari & Asmendri, 2020). Dalam buku yang ditulis (Semiawan, 2010) menjelaskan tinjauan pustaka atau literature review merupakan proses menelaah sumber dari literatur, buku, serta catatan-catatan yang berkaitan dengan solusi dari permasalahan dalam penelitian. (Zed, 2004) mengemukakan bahwa meskipun termasuk dalam bentuk penelitian yakni menggunakan studi literatur sebagai metodenya, penulis tidak harus turun secara langsung ke lapangan untuk mencari data/bertemu dengan narasumber/responden. Pada studi literatur ini, penelusuran referensi/Pustaka tidak hanya digunakan menyiapkan kerangka penelitian, namun juga

memanfaatkan sumber pustaka tersebut guna menemukan data penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil dari penulisan artikel ini yaitu diperoleh dengan mengkaji teori dan proses review dari jurnal yang telah dipilih penulis menggunakan studi literatur yang bisa menghasilkan sebuah penemuan atau penelitian baru, yang nantinya bisa memberikan sebuah masukan terhadap judul yang sudah dipilih penulis.

#### 1. Pola Komunikasi Kepala Sekolah

Penelitian yang dilakukan oleh (Lunenburg, 2010) tentang perilaku kepala sekolah menggambarkan bahwa Kepala sekolah menghabiskan 70 hingga 80% waktu mereka dalam komunikasi antarpribadi. Kontak pribadi termasuk kolega di sekolah lain, administrator senior, staf ahli, guru, dan personel lain di seluruh sekolah. Kepala sekolah yang efektif juga menjalin kontak pribadi di luar sekolah, termasuk kepala sekolah di distrik sekolah lain, legislator, tenaga pendidikan departemen negara bagian, orang tua, dan orang-orang di masyarakat. Kebanyakan komunikasi adalah tatap muka dan melalui telepon daripada tertulis. E-mail telah menambahkan dimensi lain pada pola komunikasi kepala sekolah. Komunikasi lisan cepat dan berorientasi pada tindakan, dan komunikasi tertulis lambat dan memakan waktu. Selain itu, kepala sekolah sangat bergantung pada gosip dan desas-desus karena ketepatan waktu, yang menyebar dengan cepat melalui komunikasi lisan. Terakhir, komunikasi lisan cenderung lebih personal dan memuaskan kebutuhan masyarakat akan interaksi sosial.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sumarsono, dkk, 2019) tentang peluang penerapan manajemen berbasis sekolah di kawasan timur Indonesia. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan dan komunikasi yang tepat dapat menghasilkan kinerja pegawai yang baik dalam sekolah untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mistrianingsih, dkk, 2015) mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah pada SDN Pandanwangi 1 Malang, penelitian ini menggunakan studi kualitatif. Dari studi tersebut menunjukkan

bahwa kepala SDN Pandanwangi 1 Malang berhasil mengelola potensi SDM yang dimiliki oleh sekolah. Kepala sekolah melibatkan seluruh komponen masyarakat untuk berpartisipasi dalam seluruh program sekolah. Komunikasi secara intensif dilakukan oleh kepala sekolah dengan komite sekolah serta paguyuban orang tua. Strategi tersebut mampu mendorong partisipasi wali murid. Kepala sekolah sebagai manajer menerapkan prinsip keterbukaan dalam mengelola keuangan sekolah. Hubungan kerja sama antara kepala sekolah dengan guru berjalan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Nurzaima, 2018) mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil dari penelitian yakni pola komunikasi kepala sekolah MTs Al-Ikhwan Labungka berjalan dua arah (komunikatif). Kepala sekolah menjalin komunikasi profesional secara institusi dan menjaga komunikasi di luar institusi secara personal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ginancar & Herman, 2019) mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah pada SMA Negeri. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Temuan dari penelitian tersebut adalah sekolah mengupayakan komunikasi dengan masyarakat dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Kebutuhan sekolah yang bersifat mendadak akan dikomunikasikan kembali dengan komite sekolah selaku pemegang dana terbesar.

Penelitian yang dilakukan oleh (PRAMONO & Sumardjoko, 2015) mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di SMPN Baturetno Kabupaten Wonogiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Temuan dari penelitian tersebut adalah pola komunikasi dua arah diterapkan oleh kepala sekolah terhadap warga sekolah maupun masyarakat. Semua *stakeholders* juga dijelaskan oleh kepala sekolah mengenai program sekolah sehingga semua pihak bisa paham dan terlibat dalam semua program sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Anggal, 2018) mengenai kinerja kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah di SMPN 2 Samarinda. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian tersebut

menghasilkan temuan bahwa kepala sekolah sudah baik dalam berkomunikasi untuk membentuk lingkungan kerja yang baik, rasa saling percaya diantara warga sekolah, memfasilitasi kerja sama, serta membuat kolaborasi diantara warga sekolah.

## **2. Pengambilan Keputusan**

Penelitian yang dilakukan oleh (Sibirian, 2011) tentang pengambilan keputusan dalam manajemen berbasis sekolah pada era globalisasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa dalam implementasi manajemen berbasis sekolah pengambilan keputusan dilaksanakan dengan musyawarah yang melibatkan partisipasi semua warga sekolah. Diharapkan dengan begitu semua pihak bisa menerima keputusan yang diambil.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bandur, 2012) tentang desentralisasi dan manajemen berbasis sekolah di Indonesia. Hasil dari penelitian menyebutkan bahwa pada tingkat kebijakan, kekuatan pengambilan keputusan yang memadai di bidang-bidang utama perlu diberikan kepada pembuat keputusan tingkat sekolah. Hal ini meliputi perumusan visi, misi dan tujuan sekolah; anggaran; renovasi bangunan; bangunan baru; pemeliharaan; kebijakan disiplin; pengembangan kurikulum; dan pemilihan guru, kepala sekolah, tenaga administrasi, dan buku teks.

Penelitian yang dilakukan oleh (Lurah & Haryanto, 2014) mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SDIT Jabal Nur Gamping, Sleman. Metode penelitian menggunakan pendekatan observasi dengan teknik wawancara. Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa dalam pengelolaan sekolah serta pengambilan keputusan melibatkan partisipasi aktif masyarakat. Wujud partisipasi masyarakat bisa melalui komite sekolah atau bisa juga berupa bantuan dana, tenaga, maupun ide atau gagasan untuk mengembangkan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Patras dkk, 2019) tentang peningkatan kualitas pendidikan melalui kebijakan manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini menggunakan metode riset kajian literatur. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan pendidikan dilakukan dengan melibatkan orang tua, siswa, guru, pejabat, dan masyarakat untuk mencapai otonomi, fleksibilitas, partisipasi, kemandirian, tanggung jawab, dan akuntabilitas sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mistrianingsih et al., 2015) mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus. Penelitian tersebut menghasilkan temuan yakni kepala sekolah melibatkan banyak pihak dalam mengambil keputusan mulai dari guru, staf, wali murid, komite, penjaga kantin, hingga tukang kebun.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rini, dkk, 2020) tentang manajemen berbasis sekolah (MBS) di sekolah-sekolah Indonesia yang berfokus pada pengambilan keputusan, masalah yang dihadapi, dan strategi pemecahan masalah atau kreativitas. Penelitian ini menggunakan metode riset kajian literatur. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa beberapa responden menyatakan bahwa kepala sekolah mengumpulkan rekomendasi sebelum sampai pada keputusan yang dibuat oleh komite; mereka mengatakan bahwa keputusan yang dibuat melalui mekanisme ini adalah praktik biasa (14,3%). Keputusan melalui voting hanya dalam jumlah kecil (1,4% dan 1,8%). Data ini menyiratkan bahwa kepala sekolah tidak lagi dominan. Sebaliknya, proses pengambilan keputusan telah didistribusikan ke pemangku kepentingan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bandur, 2018) mengenai respon pemangku kepentingan terhadap manajemen berbasis sekolah di Indonesia. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dari penelitian tersebut menghasilkan temuan yakni pengambilan keputusan partisipatif dan konsensus dialami oleh pemangku kepentingan sekolah dalam upaya meningkatkan lingkungan belajar-mengajar.

Penelitian yang dilakukan oleh (Isa, dkk, 2020) tentang praktik manajemen berbasis sekolah di Malaysia. Penelitian tersebut menggunakan metode studi literatur. Hasil yang didapatkan yaitu para pemimpin sekolah perlu menjalani pelatihan yang berfokus pada praktik MBS dan terlibat dalam sesi pembinaan dan pendampingan dengan kepala sekolah dari sekolah otonom atau klaster. Dengan kata lain, memberdayakan kepala sekolah merupakan langkah penting dalam membekali mereka dengan akuntabilitas pengambilan keputusan di sekolah.

## **3. Partisipasi Masyarakat**

Penelitian yang dilakukan oleh (Widyanto & Pascasarjana-IAHN-TP, 2019) mengenai

partisipasi masyarakat dalam perkembangan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah. Hasil penelitian menjelaskan bahwa dalam program MBS partisipasi dari masyarakat dan wali murid mendukung realisasi program sekolah melalui bantuan dana serta merumuskan dan mengembangkan program secara bersama-sama. Selain itu partisipasi masyarakat dan wali murid dalam membantu sekolah juga terlihat dalam proses kontrol kualitas pengelolaan sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh (Risno, 2020) terkait implementasi manajemen berbasis sekolah pada aspek peran serta masyarakat. Penelitian tersebut menggunakan metode deskriptif dengan objek penelitian SMAN 1 Padang. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa salah satu indikator keberhasilan implementasi manajemen berbasis sekolah bisa dilihat pada aspek partisipasi masyarakat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Wibowo, 2018) tentang pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi masyarakat terhadap keberhasilan MBS di SMP Negeri Kabupaten Karimun Kepulauan Riau. Kinerja kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah akan meningkat apabila partisipasi masyarakat juga maksimal. Hal tersebut sejalan dengan semakin kompleksnya beban kerja kepala sekolah yang memerlukan kinerja lebih efektif dan efisien.

Penelitian yang dilakukan oleh (Idrangingrum, 2018) mengenai peran kepala sekolah dan partisipasi dari masyarakat dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian yang digunakan adalah fenomenologi. Penelitian ini menghasilkan temuan yakni partisipasi masyarakat dalam implementasi MBS di MTs Negeri Kota Madiun berupa ;

- a. Pihak kepolisian turut serta membantu dan bekerja sama dengan sekolah terkait keamanan dan ketertiban siswa.
- b. Kelurahan bekerja sama dengan sekolah dalam rangka bina lingkungan untuk meningkatkan penghasilan masyarakat.

- c. Masyarakat sekitar juga menyediakan sarana pendukung dalam melancarkan kegiatan belajar mengajar.

Penelitian yang dilakukan oleh (Firman, 2018) tentang partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan Lokasi Kecamatan Padang Barat Kota Padang dan Kecamatan IV Candung Kabupaten Agam. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa belum optimalnya partisipasi masyarakat dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. Hal tersebut disebabkan adanya anggapan bahwa masyarakat hanya menjadi pendukung terhadap suksesnya pelaksanaan pendidikan di SD.

Penelitian yang dilakukan oleh (Okitsu & Edwards Jr, 2017) mengenai realitas keterlibatan masyarakat dalam manajemen berbasis sekolah di Zambia. Penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai metode penelitian. Hasil dari penelitian ini yakni pertemuan PCSC di ketiga sekolah menunjukkan bahwa pertemuan tersebut tidak serta merta memberikan ruang yang bebas dan partisipatif di mana orang tua dan anggota masyarakat lokal lainnya dapat mengidentifikasi kebutuhan bersama dan secara bebas menyuarakan 'suara' mereka tentang hal-hal mengenai sekolah mereka. Pertemuan publik sering kali dimonopoli oleh anggota masyarakat yang memiliki kuasa, sehingga mengakibatkan suara orang miskin dan mereka yang berpendidikan rendah cenderung tidak didengar.

Penelitian yang dilakukan oleh (Ganimian, 2016) tentang keberlangsungan manajemen berbasis sekolah di negara Honduras dan Guatemala. Hasil dari penelitian tersebut menyebutkan bahwa beberapa pemangku kepentingan (misalnya lembaga bantuan bilateral dan multilateral) memiliki pengaruh yang jauh lebih besar atas perubahan hasil, sementara yang lain (misalnya masyarakat sipil) memainkan peran yang jauh lebih marginal.

Penelitian yang dilakukan oleh (Abreh, 2017) tentang keterlibatan komite sekolah dalam manajemen berbasis sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis serta melakukan kombinasi metode, seperti wawancara, diskusi kelompok terfokus, analisis dokumenter, dan kunjungan ke lokasi penelitian. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya koordinasi

yang baik dalam manajemen berbasis sekolah untuk melibatkan pemangku kepentingan.

## Pembahasan

### 1. Peran Kepala Sekolah sebagai Fasilitator

Berdasarkan hasil dari studi literatur dengan yang dijadikan acuan, baik berasal dari artikel jurnal nasional maupun internasional yang berkaitan diatas, maka ditemukan bahwa kepala sekolah selaku pimpinan tertinggi dalam satuan pendidikan menjadi kunci keberhasilan dari implementasi manajemen berbasis sekolah. Secara umum kepemimpinan adalah suatu usaha seorang pemimpin untuk mengkoordinasikan bawahannya agar mampu bekerja dengan kesesuaian yang telah ditargetkan. Dalam artikel ini kepemimpinan didefinisikan sebagai seorang kepala sekolah yang harus dan mampu bekerja untuk mempengaruhi warga sekolah agar tercapai target yang sesuai dengan visi misi sekolah.

Tujuan pemimpin adalah untuk mengontrol anggotanya dalam memenuhi target yang ditetapkan dan bagaimana roda organisasi bisa berjalan sesuai target, oleh sebab itu seorang pemimpin juga harus mampu memberikan dorongan penuh terhadap anggotanya agar anggota termotivasi dan terketuk hatinya untuk selalu aktif memberikan kontribusi yang pasti agar nantinya dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Kotter dalam (Fattah, 2014) kepemimpinan didefinisikan sebagai proses yang serupa dengan manajemen dalam banyak aspek termasuk dalam keterlibatan pengaruh. Namun kepemimpinan memerlukan individu yang dapat bekerja dimana di dalamnya dibutuhkan manajemen pada setiap pengelolaannya. Sehingga dalam pelaksanaannya fungsi manajemen dalam konteks ini ialah sebagai kegiatan yang menyesuaikan dengan arti kepemimpinan secara konsisten.

Kepala sekolah sebagai pemimpin setiap lembaga pendidikan formal tentunya memiliki tugas berat untuk bisa mengelola sekolah sebagai lembaga yang dipimpin untuk mencapai target yang disepakati. Dalam rangka implementasi MBS terdapat beberapa peran yang dimiliki kepala sekolah termasuk sebagai fasilitator. Menurut Haris (Saputra, 2020) Manajemen ini memberikan tuntutan kepala sekolah untuk memusatkan perhatiannya sebagai fasilitator perubahan yang mendorong semua staf untuk melakukan perubahan di

sekolah. Sejalan dengan itu (Aryanti & Suhardan, 2020) menjelaskan bahwa dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah diposisikan sebagai fasilitator. Lebih lanjut Arifin (Arifin, 2018) menjelaskan, dalam menjalankan fungsi sebagai fasilitator, ia memiliki tanggung jawab dalam mendukung gagasan, inisiasi, inovasi yang sesuai dengan target yang ditetapkan, termasuk memfasilitasi kebutuhan, memberdayakan warga sekolah, melakukan monitoring dan evaluasi, *problem solving*, menguatkan secara material dan moriil dalam tiap proses yang dilaksanakan. Selain itu, kepala sekolah diharapkan untuk mampu mengupayakan keuntungan dan manfaat atas perubahan, melakukan komunikasi mengenai capaian yang telah terlaksana, juga memberikan *reward* untuk subordinat yang berkontribusi. Poin penting dalam tindakan ini ialah kesiapan kepala sekolah dalam menghadapi kemungkinan akan kegagalan, kemampuannya dalam menghargai perubahan yang menjadi pencapaian target dan pengelolaan konflik, juga keberanian dalam menghadapi resiko. Dalam pendapat lain oleh Januar (dalam Mahardhani, 2016), perlu bagi kepala sekolah untuk selalu mendorong pengembangan kompetensi subordinat secara berkala. Sehingga perlu penyediaan fasilitas baik secara material maupun finansial, ataupun sumber daya lain seperti kesempatan dan waktu untuk mengupayakan pengembangan sekolah.

Kepala sekolah saat mengimplementasikan MBS harus menjadi fasilitator untuk mendorong peran aktif seluruh warga sekolah dengan menanamkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap sekolah. Sebagai fasilitator, kepala sekolah harus bisa memfasilitasi seluruh warga sekolah untuk bisa memaksimalkan kemampuan serta fasilitas sekolah untuk mengoptimalkan implementasi MBS. Fungsi lain sebagai fasilitator ialah menjalin komunikasi untuk pengambilan keputusan dan keterbukaan informasi untuk warga sekolahnya.

### 2. Peran Kepala Sekolah sebagai Climator

Fungsi sebagai *climator* ialah membuat budaya organisasi sekolah menjadi kondusif untuk mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. (Fernet, dkk, 2016) menyebutkan bahwa lingkungan sekolah dapat menciptakan model motivasi (otonomi dan kontrol). Menurut Sudrajat (Sudrajat, 2008) peran kepala sekolah dalam hal ini ialah menggerakkan dan juga

myakinkan seluruh warga sekolah sehingga membentuk iklim kondusif yang akan mendorong adanya kinerja maksimal sehingga peningkatan kompetensi berkala dapat tercapai. Menurut (Susanto, 2016) budaya organisasi merupakan peraturan yang menjadi acuan (norma, nilai, keyakinan maupun falsafah) organisasi yang dipahami aggotanya untuk kemudian dimanifestasikan dalam pemikiran, tindakan, dan juga perilaku yang terintegrasi secara internal serta teradaptasi secara eksternal dalam rangka memenuhi tujuannya.

Kepala sekolah dituntut untuk membuat suasana sekolah menjadi nyaman bagi warga sekolahnya beraktifitas. Dengan suasana yang nyaman tersebut diharapkan nantinya warga sekolah menanamkan rasa memiliki sekolah, sehingga implementasi MBS bisa berjalan optimal. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Hasan, (2017) yang menyatakan bahwa kenyamanan warga sekolah dapat mendorong loyalitas juga komitmen mereka dalam memenuhi tanggung jawabnya. Menurut (Martin, 2019) melalui MBS, sekolah memiliki otonomi yang lebih besar dan tanggung jawab yang lebih besar untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi perbaikan sekolah yang berkelanjutan dan menerapkan mekanisme untuk menjamin kualitas mutu sekolah.

Depdiknas (Nasional, 2001) menyatakan terdapat beberapa hal yang dapat diupayakan kepala sekolah dalam memenuhi perannya sebagai pencipta iklim seperti menyusun lingkungan fisik sekolah, iklim kerja & suasana, juga menumbuhkan budaya sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga diharapkan untuk dapat membuat kenyamanan dalam lingkungan dengan cara menggerakkan semua subordinat dalam untuk memelihara ketertiban, keamanan, kebersihan, dsb di lingkup sekolah. Terlaksananya hal ini ketika kepala sekolah dapat memberikan suasana kerja yang kondusif akademis, sehingga dapat dikatakan kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim sekolah yang kemudian akan meningkatkan partisipasi warga sekolah dan berdampak pada implementasi MBS.

**3. Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah**

Dengan diberlakukannya sistem MBS yang dipayungi oleh Undang-Undang pasal 51 No 20 tahun 2003 maka terdapat konsekuensi logis kepada tiap satuan pendidikan agar mampu mengelola sekolah secara mandiri. Sagala,

(2004) berpendapat bahwa MBS memiliki otonomi lebih besar dalam memberdayakan maupun mengelola sekolah, bukan dalam artian “egois” melainkan agar lebih inovatif, mandiri, kreatif sehingga sekolah memiliki lebih banyak daya untuk melakukan pengembangan program yang sesuai dengan potensi maupun kebutuhan sekolah. Sementara menurut (Peterson, 1991) *School based management* (SBM) merupakan program MBS yang mendesentralisasikan keputusan daerah melalui penempatan keputusan daerah itu di sekolah.

Selanjutnya mengenai partisipasi orang tua, terdapat variasi hasil dari partisipasi yang tinggi hingga sama sekali tidak ada partisipasi, hal ini turut berpengaruh sehingga diperlukan pengelompokan sesuai kemampuan manajemen tiap sekolah. Hal ini dapat digambarkan dalam tabel dibawah.

Tabel : Kelompok sekolah dalam MBS

Kemampuan Sekolah	Kepala Sekolah dan Guru	Partisipasi Masyarakat	Pendapatan Daerah dan Orang Tua	Anggaran Sekolah
Manajemen tinggi	Berkompetensi tinggi (termasuk dana)	Tinggi (termasuk dukungan dana)	Tinggi	Besar
Manajemen sedang	Berkompetensi sedang (termasuk kepemimpinan)	Sedang (termasuk dukungan dana)	Manajemen tinggi	Berkompetensi tinggi (termasuk kepemimpinan)
Manajemen rendah	Berkompetensi rendah (termasuk kepemimpinan)	Kurang (termasuk dukungan dana)	Rendah	Kecil atau tidak ada

Sumber : (E Mulyasa, 2003)

Berdasarkan tabel ini, dapat dikatakan terdapat perbedaan tingkat manajemen sekolah yang berbeda satu sama lain. Perbedaan ini mengharuskan adanya tindakan yang berbeda sesuai kemampuan sekolah dalam menyerap konsep MBS sebagai paradigma pendidikan yang membutuhkan perangkat serta strategi dalam pelaksanaannya. Menurut (Sagala, 2004) strategi maupun fasilitas MBS terdiri dari pelaksanaan program berdasarkan visi & misi yang disesuaikan target, perluasan mitra sekolah dengan pihak terkait baik dari tokoh masyarakat maupun lembaga yang berkesinambungan, adanya pendefinisian kembali terkait hubungan dengan mitra, saling bertukar pengalaman sekaligus melakukan penguatan pada jaringan antar system maupun antar sekolah, memperjelas tugas dan fungsi pada tiap elemen system, menyusun batasan kewenangan dan akuntabilitas elemen, membuat perangkat yang diperlukan, memberikan informasi sesuai kebutuhan,

melakukan distribusi mengenai tanggung jawab, wewenang, maupun fasilitas pada masing-masing tingkatan.

Menurut Fasli & Dedi Supriadi (Jalal & Supriyadi, 2001) terdapat tiga tahap pada strategi pelaksanaan MBS, (a) strategi jangka pendek, (b) strategi jangka menengah, dan (c) strategi jangka panjang. Sedangkan Sementara menurut (Wohlstetter & Mohrman, 1996) terdapat enam strategi :

- a. Menetapkan peran guru dalam kelompok pengambil keputusan,
- b. Berfokus terhadap pengembangan berkala dengan pelatihan dalam rangka memfungsikan keahlian, misalnya pada bidang pengajaran & kurikulum
- c. Menyusun system yang mumpuni untuk berbagi informasi mengenai mitra sekolah para pemilih
- d. Pengembangan strategi yang efektif untuk melakukan *rewarding* sebagai bentuk pendekatan subordinate pada terwujudnya tujuan sekolah.
- e. Melakukan seleksi kepala sekolah dengan berfokus pada perubahan dan kemudahan manajemen.
- f. Penggunaan MBS di seluruh wilayah sebagai acuan dalam memfokuskan upaya mempersatukan kembali sekaligus mengubah target kurikulum pembelajaran.

Berdasarkan uraian diatas maka kepala sekolah sebagai pemimpin dibutuhkan perannya untuk menetapkan strategi yang tepat dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Tentunya dalam proses perumusan strategi perlu dilakukan analisis kebutuhan sekolah dan sumber daya yang dimiliki dengan melibatkan semua warga sekolah agar nantinya output yang dihasilkan sudah mengoptimalkan sumber daya sesuai kebutuhan. Sementara pada penerapan strategi yang dikembangkan perlu didaasarkan pada asas keterbukaan dan transparansi, peningkatan partisipasi, akuntabilitas, juga kolaborasi.

## PENUTUP

### Simpulan

Dari beberapa jurnal yang telah diikaji dengan metode studi literatur yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS maka dapat diambil kesimpulan dimana pada saat mengimplementasikan MBS dibutuhkan kepemimpinan yang berperan sebagai fasilitator

juga *climator* atau pencipta iklim kerja. Selain sebagai fasilitator dan *climator* atau pencipta iklim sekolah kepala sekolah juga harus didukung oleh kemampuan berkomunikasi sehingga mampu mempengaruhi seluruh warga sekolah untuk terlibat aktif dalam mengimplementasikan MBS, sehingga perlu bagi kepala sekolah untuk melakukan pengelolaan terhadap sumber daya yang ada dengan pengalokasian berdasarkan kebutuhan dengan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan seluruh elemen sekolah secara langsung.

## Saran

Dalam mengimplementasikan MBS diperlukan Kepemimpinan kepala sekolah yang diperankan sebagai fasilitator dan *climator* atau pencipta iklim sekolah. Dan untuk mensukseskan implementasi manajemen berbasis sekolah maka diperlukan strategi yang tepat dengan perhatian dan keikutsertaannya juga seluruh warga, menghargai setiap proses dilembaga pendidikan. Kepala sekolah juga harus mampu memfokuskan dirinya untuk membantu setiap anggota kelompok mulai dari guru, komite sekolah dan peserta didik untuk dapat berhasil dan mampu meraih target dan tujuan sesuai visi & misi lembaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abreh, M. K. (2017). Involvement of School Management Committees in School-Based Management: Experiences from Two Districts of Ghana. *Educational Planning*, 24(2), 61–75.
- Anggal, N. (2018). Kinerja Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 2 Samarinda. *Gaudium Vestrum: Jurnal Kateketik Pastoral*, 1–12.
- Arcana, I. N., Dantes, N., & Marhaeni, M. A. P. A. A. I. N. (2015). Studi Evaluatif Tentang Kualitas Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Gugus Inti Kecamatan Abang. Ganesha University of Education.
- Arifin, S. (2018). Peran Kepala Sekolah Dalam Upaya Mewujudkan Perubahan Sekolah.
- Aryanti, R., & Suhardan, D. (2020). Principal leadership and school committee

- administrators against school-based management effectiveness. In *3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)* (pp. 151–152). Atlantis Press.
- Bandur, A. (2012). Decentralization and school-based management in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Educational Development (APJED)*, *1*(1), 33–47.
- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*.
- Danim, S. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta. Bandung.
- Fattah, H. (2014). Perilaku Pemimpin dan Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi. *Efikasi Diri Dan Kepuasan Kerja, Elmatara, Jogjakarta*.
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., & Levesque-Côté, J. (2016). Committed, inspiring, and healthy teachers: How do school environment and motivational factors facilitate optimal functioning at career start? *Teaching and Teacher Education*, *59*, 481–491.
- Firman, F. (2018). Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di Sekolah Dasar Sumatera Barat.
- Fokusmedia, T. R. (2006). UU RI nomor 20 tahun 2003 Sisdiknas. Bandung: Fokus Media.
- Ganimian, A. J. (2016). Why do some school-based management reforms survive while others are reversed? The cases of Honduras and Guatemala. *International Journal of Educational Development*, *47*, 33–46.
- Ginanjar, A., & Herman, M. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah pada SMA Negeri. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, *3*(1), 1–8.
- Hasan, M. N. (2017). Influence of work motivation, leadership and organizational culture principal of the teacher performance in vocational school (SMK) Muhammadiyah, Rembang City, Central Java Province, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, *9*(2), 36–44.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1990). *Manajemen perilaku dan organisasi*. Penerjemah: Agus Dharma. Jakarta: Erlanga.
- Idrangingrum, E. (2018). Peran Kepala Sekolah Dan Partisipasi Dari Masyarakat Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Unruk Mewujudkan Kualitas Pendidikan Madrasah Tsanawiyah Negeri Kota Madiun. *Jurnal Studi Sosial*, *3*, 11–21.
- Indonesia, P. M. P. N. R. (2007). Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. *Jakarta: Depdiknas*.
- Isa, A. M., Mydin, A.-A., & Abdullah, A. G. K. (2020). School-Based Management (SBM) Practices in Malaysia: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *10*(9), 822–838.
- Jalal, F., & Supriyadi, D. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Adicita karya Nusa Indonesia.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2006). Visionary leadership menuju sekolah efektif.
- Lunenburg, F. C. (2010). The principal and the school: what do principals do? In *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal* (Vol. 27).
- Lurah, I. H. S., & Haryanto, H. (2014). Peran kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) di SDIT Jabal Nur Gamping, Sleman. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *2*(2), 174–187.
- Mahardhani, A. J. (2016). Kepemimpinan ideal kepala sekolah. *Jurnal Dimensi Pendidikan Dan Pembelajaran*, *3*(2), 1–4.

- Martin, M. (2019). The implementation of school-based management in public elementary schools. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 9(1), 44–56.
- Mistrianingsih, S., Imron, A., & Nurabadi, A. (2015). Peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 24(5), 367–375.
- Mulyasa, E. (2003). Manajemen Berbasis Sekolah, Cet. V, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, Enco. (2006). Menjadi Kepala Sekolah Yang Profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasional, D. P. (2001). Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Jakarta: Dirjen. Pendidikan Dasar Dan Pendidikan Menengah.
- Nurzaima, N. (2018). Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Didaktis: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Pengetahuan*, 18(3).
- Okitsu, T., & Edwards Jr, D. B. (2017). Policy promise and the reality of community involvement in school-based management in Zambia: Can the rural poor hold schools and teachers to account? *International Journal of Educational Development*, 56, 28–41.
- Patras, Y. E., Iqbal, A., Papat, P., & Rahman, Y. (2019). Meningkatkan Kualitas Pendidikan Melalui Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Dan Tantangannya. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 800–807.
- Peterson, D. (1991). School-Based Management and Student Performance. ERIC Digest, Number 62.
- PRAMONO, J., & Sumardjoko, B. (2015). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Negeri 1 Baturetno Kabupaten Wonogiri. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Putri, N. H., & Wibowo, U. B. (2018). Pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 6(1), 45–59.
- Rini, R., Sukamto, I., Ridwan, R., & Hariri, H. (2020). School-Based Management in Indonesia: Decision-Making, Problems, and Problem-Solving Strategy. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 422, 229–232.
- Risno, D. N. (2020). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada Aspek Peran Serta Masyarakat di Sekolah Menengah Atas Negeri 1 Padang. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 3(2), 777–785.
- Sagala, S. (2004). Manajemen berbasis sekolah dan masyarakat: Strategi memenangkan persaingan mutu [School based management and community: Strategies to win quality competition]. Jakarta, Indonesia: PT Nimas Multima.
- Saputra, H. A. (2020). Principal Leadership For School-Based Management. Available at SSRN 3635107.
- Sari, M., & Asmendri, A. (2020). Penelitian Kepustakaan (Library Research) dalam Penelitian Pendidikan IPA. *Natural Science: Jurnal Penelitian Bidang IPA Dan Pendidikan IPA*, 6(1), 41–53.
- Semiawan, C. R. (2010). Metode penelitian kualitatif. Grasindo.
- Siburian, P. (2011). Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Berbasis Sekolah Pada Era Globalisasi. *Jurnal Generasi Kampus*, 4(2), 30–38.
- Sudarwan, D. (2003). Menjadi Komunitas Pembelajar. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudrajat, A. (2008). Budaya organisasi di sekolah. *Diunduh Pada Tanggal*, 25.
- Sumarsono, R. B., Triwiyanto, T., Kusumaningrum, D. E., & Gunawan, I. (2019). Opportunities for the implementation of school-based management in the eastern area of Indonesia. *Int. J. Innov. Creat. Chang*, 5(4), 180–196.

- Susanto, A. (2016). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwandi, S. (2011). Kajian Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Pendidikan Menengah. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 17(4), 419–432.
- Usman, A., Harun, C. Z., & Murniati, A. R. (2016). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada SMA Negeri 5 Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(1).
- Vally, G. V. S., & Daud, K. (2015). The implementation of school based management policy: an exploration. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 693–700.
- Wahyudi, D. R. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*. Alfabeta: Bandung.
- Widyanto, I. P., & Pascasarjana–IAHN-TP, P. R. (2019). Partisipasi Masyarakat dalam Perkembangan Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). *Satya Sastraharing*, 3(2), 93–112.
- Wohlstetter, P., & Mohrman, S. (1996). *Studies of Education Reform*. Dept. of Education.
- Zed, M. (2004). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.