

EVALUASI DESKRIPTIF EMPAT PILAR KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: UPAYA TRANSFORMASI MENUJU MANAJEMEN SEKOLAH YANG IDEAL

Anak Agung Gede Agung¹, Chindytia², Ni Putu Priska Dewi Elicia Putri³, Ni Putu Ayu Indah Pradnyadewi⁴, Ni Made Wina Ayu Dwipayani⁵

¹⁻⁵Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar,
Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia

agung2056@undiksha.ac.id¹, chindytia@undiksha.ac.id²,

priska.dewi@student.undiksha.ac.id³,

ayu.indah.pradnyadewi@student.undiksha.ac.id⁴,

wina.ayu.dwipayani@student.undiksha.ac.id⁵

ABSTRACT

This study originated from the critical need to evaluate school principal leadership within the School-Based Management (SBM) framework. The investigation focused on the prevailing gap between structured administrative management and genuine staff engagement. The primary objective was to analyze the current leadership dynamics at SD 3 Buduk and identify strategic paths toward an ideal management model. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing systematic observations across four fundamental leadership pillars. The findings reveal a striking contrast in leadership performance. While visionary and transparency indicators exhibit excellent standards, participatory decision-making remains at a mediocre level. This evidence suggests that an instructive leadership style persists despite high levels of information openness. Consequently, achieving ideal school management necessitates a shift toward collective collaboration. It is essential for the principal to foster deliberative dialogue, ensuring that systemic efficiency harmonizes with meaningful staff involvement to reach democratic educational excellence.

Keywords: *leadership, school-based management, visionary, participation, transparency*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam kesuksesan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Masalah utama yang diangkat adalah adanya kesenjangan antara aspek manajerial administratif dengan partisipasi staf. Penelitian ini bertujuan menganalisis kondisi objektif kepemimpinan di SD 3 Buduk dan merumuskan langkah transformasi menuju manajemen ideal. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan observasi sistematis pada empat pilar kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator visioner dan transparansi mencapai skor sangat baik, namun pengambilan keputusan partisipatif masih berada pada kategori cukup. Hal ini mengindikasikan dominasi gaya kepemimpinan instruktif meskipun keterbukaan informasi telah mapan. Kesimpulannya, manajemen sekolah yang ideal memerlukan transformasi dari gaya kepemimpinan satu arah menuju kolaborasi kolektif. Kepala sekolah disarankan meningkatkan ruang dialog deliberatif guna menyeimbangkan kekuatan

sistem dengan keterlibatan emosional staf demi tercapainya tujuan pendidikan yang demokratis.

Kata kunci: kepemimpinan, manajemen berbasis sekolah, visioner, partisipasi, transparansi

A. Pendahuluan

Transformasi paradigma pendidikan di Indonesia pasca-era sentralisasi telah melahirkan kebijakan desentralisasi pendidikan yang dimanifestasikan melalui implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pergeseran ini memberikan ruang otonomi yang lebih luas bagi satuan pendidikan untuk mengelola sumber daya, kurikulum, dan rumah tangga sekolah secara mandiri sesuai dengan karakteristik lokal. Dalam ekosistem otonomi ini, peran kepala sekolah tidak lagi sekadar sebagai administrator birokrasi (Rambe et al., 2025), melainkan bertransformasi menjadi pemimpin organisasi yang menentukan arah dan kecepatan perubahan. Fenomena ini menjadi sangat relevan untuk dikaji di SD 3 Buduk yang berlokasi di Jl. Tibuan No.15, Buduk, Kec. Mengwi, Kabupaten Badung, Bali. Sebagai institusi pendidikan dasar di wilayah Kabupaten Badung, keberhasilan implementasi MBS di sekolah tersebut sangat bergantung pada kapabilitas

kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh komponen sekolah agar efektivitas kebijakan desentralisasi dapat mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.

Kepemimpinan dalam konteks MBS dipahami sebagai kemampuan memengaruhi dan mengoordinasikan seluruh pemangku kepentingan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan melalui pemanfaatan otonomi sekolah (Khofifah & Chaeruna, 2025). Kepemimpinan yang efektif dalam kerangka ini setidaknya bertumpu pada empat pilar utama. Pertama, visioner, yakni kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan dan mengomunikasikan pandangan masa depan yang inspiratif bagi sekolah (Hidayah & Utami, 2024). Kedua, partisipatif, yang mengedepankan keterlibatan kolektif staf dan guru dalam proses pengambilan kebijakan agar tercipta rasa kepemilikan (Timpal, 2024:17). Ketiga, motivasi, yaitu keterampilan psikologis dalam mendorong semangat serta kinerja tenaga pendidik secara berkelanjutan

(Rachma & Halima, 2025). Keempat, transparansi, yang mencakup keterbukaan informasi, terutama dalam pengelolaan manajemen keuangan dan aset (Hutasoit et al., 2025). Keempat pilar ini saling berkelindan; visi dan transparansi menyediakan kerangka kerja formal, sementara partisipasi dan motivasi memberikan napas bagi keberlangsungan budaya organisasi yang sehat.

Berdasarkan hasil observasi awal di SD 3 Buduk, meskipun prinsip-prinsip MBS telah diadopsi secara formal, ditemukan kesenjangan (*gap*) yang signifikan antara dimensi manajerial struktural dengan dimensi humanis organisasional. Terdapat kecenderungan di mana aspek administratif yang bersifat *top-down*, seperti perumusan visi dan pengelolaan transparansi laporan (skor 4), memiliki performa yang sangat kuat. Namun, di sisi lain, dimensi *bottom-up* yang menyentuh aspek humanis, khususnya partisipasi staf dalam pengambilan keputusan strategis, menunjukkan angka yang masih berada pada kategori cukup (skor 2). Kesenjangan ini menciptakan ketidakseimbangan organisasi; sekolah terlihat sangat tertib secara

administratif dan memiliki visi yang megah, namun kehilangan esensi demokrasi dan kolaborasi internal karena suara tenaga pendidik belum terakomodasi secara optimal dalam kebijakan inti sekolah.

Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, diperlukan sebuah langkah strategis berupa evaluasi deskriptif terhadap capaian indikator kepemimpinan di SD 3 Buduk guna mengidentifikasi titik lemah (*weak points*) secara akurat. Rencana pemecahan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada pemetaan skor performa dari empat indikator kepemimpinan kepala sekolah. Dengan menganalisis hasil observasi yang menunjukkan kekuatan pada aspek visi dan transparansi serta kelemahan pada aspek partisipasi, akan dirumuskan sebuah pola transformasi kepemimpinan. Evaluasi ini tidak hanya bertujuan untuk memotret realitas di lapangan, tetapi juga menjadi dasar untuk menentukan intervensi manajerial yang diperlukan agar pilar partisipasi dapat ditingkatkan kualitasnya, sehingga seluruh aspek kepemimpinan di sekolah tersebut dapat berada pada level yang harmonis.

Penulisan artikel ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam kondisi objektif kepemimpinan kepala sekolah di SD 3 Buduk melalui empat pilar utama dalam kerangka MBS. Analisis ini dimaksudkan untuk menyingkap dinamika kekuatan dan kelemahan manajerial yang terjadi di lapangan secara faktual. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan langkah-langkah transformasi strategis yang dapat ditempuh oleh kepala sekolah guna memperbaiki pola pengambilan keputusan yang masih bersifat instruktif menuju pola kolaboratif. Akhirnya, tujuan akhir dari kajian ini adalah memberikan gambaran mengenai profil manajemen sekolah yang ideal bagi SD 3 Buduk, di mana kepemimpinan tidak hanya kuat dalam visi dan integritas informasi, tetapi juga inklusif dalam merangkul aspirasi seluruh elemen sekolah..

B. Metode Penelitian

Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder yang dikumpulkan langsung di lapangan (*field research*) (Rahmawati et al., 2024). Data primer diperoleh melalui kegiatan observasi langsung terhadap aktivitas

manajerial dan pola kepemimpinan kepala sekolah dalam keseharian operasional di SD 3 Buduk. Observasi ini difokuskan pada interaksi pemimpin dengan bawahan, proses koordinasi, serta gaya komunikasi dalam rapat-rapat internal. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berkas-berkas pendukung sekolah, seperti Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), Rencana Kerja Tahunan (RKT), dokumen laporan keuangan sekolah, serta risalah rapat staf. Integrasi antara hasil pengamatan perilaku manajerial dan bukti administratif ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang utuh dan valid mengenai implementasi kepemimpinan di sekolah tersebut.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi sistematis dengan menggunakan instrumen penilaian terstruktur yang mencakup empat pilar kepemimpinan: Visioner, Partisipatif, Motivasi, dan Transparansi. Instrumen ini menggunakan skala penilaian skor 1 hingga 4, di mana skor 1 merepresentasikan kategori "Kurang", skor 2 "Cukup", skor 3 "Baik", dan skor 4 "Sangat Baik". Penilaian dilakukan secara objektif dengan mencocokkan

indikator empiris di lapangan dengan kriteria yang telah ditetapkan dalam instrumen. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menguantifikasi kualitas kepemimpinan yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk angka indikatif, sehingga mempermudah proses identifikasi kekuatan dan kelemahan manajerial kepala sekolah secara lebih presisi.

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif (Setiyani et al., 2026:72). Proses analisis diawali dengan reduksi data, di mana data skor dari instrumen dikonversi ke dalam bentuk deskripsi naratif untuk menggambarkan realitas kepemimpinan secara mendalam. Setelah data dideskripsikan, peneliti melakukan interpretasi terhadap temuan tersebut dengan membandingkan antara fakta di lapangan (skor aktual) dengan standar manajemen ideal dalam teori Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Analisis ini bertujuan untuk menemukan makna di balik angka-angka tersebut, misalnya, mengapa pilar tertentu unggul sementara pilar lainnya lemah. Hasil analisis kemudian ditarik ke dalam sebuah simpulan kualitatif yang

menggambarkan profil kepemimpinan kepala sekolah serta rekomendasi transformasi yang diperlukan untuk mencapai tata kelola sekolah yang ideal.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan data mentah yang diperoleh melalui instrumen observasi terhadap empat pilar kepemimpinan kepala sekolah di SD 3 Buduk. Data ini mencerminkan kondisi faktual manajerial yang dipetakan ke dalam skor numerik untuk mempermudah identifikasi capaian pada masing-masing indikator kepemimpinan dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

**Tabel 1. Skor Instrumen
Kepemimpinan Kepala
Sekolah SD 3 Buduk**

Indikator Kepemimpinan	Skor	Keterangan
Kepala Sekolah Visioner	4	Sangat Baik
Transparansi	4	Sangat Baik

Kemampuan Memotivasi Pengambilan Keputusan Partisipatif	3	Baik
	2	Cukup

Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi, ditemukan bahwa aspek manajerial yang bersifat administratif di SD 3 Buduk memiliki kualitas yang sangat menonjol. Kepala sekolah telah menyusun dokumen rencana strategis yang sangat komprehensif, mencakup target jangka pendek hingga jangka panjang yang terukur dan jelas. Hal ini sejalan dengan aspek transparansi yang berada pada level sangat baik, di mana pengelolaan anggaran sekolah dan laporan capaian program kerja disajikan secara terbuka dan dapat diakses oleh pihak-pihak terkait. Namun, realitas berbeda ditemukan pada dimensi interaksi sosial-manajerial. Meskipun informasi dibagikan secara terbuka, proses pengambilan keputusan strategis cenderung masih didominasi oleh instruksi satu arah dari pimpinan. Forum rapat sering kali hanya berfungsi sebagai media sosialisasi kebijakan yang sudah ditetapkan sebelumnya oleh kepala sekolah,

sehingga ruang dialog dan kontribusi gagasan dari tenaga pendidik maupun staf menjadi sangat terbatas.

Pembahasan

Pertanyaan mendasar yang muncul adalah mengapa tingkat partisipasi (skor 2) tetap rendah padahal tingkat transparansi sangat tinggi (skor 4). Fenomena di SD 3 Buduk mengindikasikan adanya gaya kepemimpinan "Otoriter yang Visioner". Dalam pola ini, kepala sekolah memiliki ide-ide besar dan arah yang jelas bagi kemajuan sekolah, namun cenderung memaksakan visi tersebut secara *top-down*. Transparansi yang tinggi di sini cenderung bersifat informatif-administratif, bukan kolaboratif. Artinya, kepala sekolah sangat terbuka dalam melaporkan "apa yang telah dan akan dilakukan", namun kurang membuka ruang diskusi tentang "apa yang seharusnya dilakukan bersama". Kepemimpinan jenis ini memang efektif untuk menciptakan ketertiban administrasi, namun berisiko mematikan daya kritis dan inisiatif bawahannya (Hidayat et al., 2025). Kesenjangan ini menunjukkan bahwa transparansi tanpa partisipasi hanyalah bentuk komunikasi satu arah yang gagal

membangun keterlibatan mental. Kepala sekolah di SD 3 Buduk tampaknya memandang transparansi sebagai pemenuhan kewajiban pelaporan semata (akuntabilitas formal), bukan sebagai instrumen untuk memicu dialog konstruktif dalam pengambilan keputusan.

Skor "Sangat Baik" pada aspek transparansi menunjukkan bahwa sistem manajemen di SD 3 Buduk sudah mapan secara struktural dan taat pada asas akuntabilitas publik. Namun, skor "Cukup" pada aspek partisipasi menandakan adanya kelemahan pada sisi keterlibatan emosional dan psikologis staf. Partisipasi yang rendah mencerminkan bahwa guru dan staf merasa tidak memiliki andil dalam pembentukan wajah sekolah, sehingga mereka cenderung memosisikan diri hanya sebagai pelaksana tugas (*implementator*) daripada pemilik perubahan (*agent of change*). Jika kondisi ini dibiarkan, motivasi yang saat ini berada pada kategori "Baik" (skor 3) berpotensi menurun karena adanya kejenuhan akibat pola kerja yang terlalu instruktif dan minim apresiasi terhadap gagasan mandiri. Secara psikologis, rendahnya partisipasi menciptakan

fenomena *learned helplessness* (Maulana, 2026), di mana para guru merasa suara mereka tidak akan mengubah hasil akhir, sehingga mereka memilih untuk bersikap pasif. Hal ini sangat disayangkan mengingat skor motivasi (3) dan visi (4) yang kuat sebenarnya merupakan modal sosial yang besar. Jika energi motivasi ini tidak diberi ruang dalam partisipasi pengambilan keputusan, maka potensi inovasi di SD 3 Buduk akan terhambat oleh dinding birokrasi internal yang kaku.

Dalam perspektif Manajemen Berbasis Sekolah yang ideal, manajemen tidak boleh hanya bertumpu pada figur tunggal kepala sekolah, melainkan harus mengarah pada konsep *Shared Leadership* (Kepemimpinan Bersama). Temuan di SD 3 Buduk menunjukkan bahwa kekuatan kolektif organisasi belum dioptimalkan. Transformasi menuju sekolah ideal menuntut kepala sekolah untuk mendistribusikan sebagian otoritas pengambilan keputusan kepada guru dan staf. Dengan melibatkan mereka dalam proses deliberatif, visi sekolah akan menjadi visi bersama, bukan sekadar visi kepala sekolah. Sinergi antara transparansi yang sudah baik dengan

partisipasi yang kuat akan menciptakan ekosistem MBS yang tangguh, di mana setiap kebijakan didukung oleh kesadaran kolektif dan komitmen penuh dari seluruh warga sekolah. Untuk mencapai manajemen sekolah yang ideal, SD 3 Buduk perlu melakukan reorientasi gaya kepemimpinan dari yang bersifat instruktif menuju demokratis-kolaboratif. Hubungan antara visi yang sangat baik (skor 4) dengan partisipasi yang cukup (skor 2) harus dijumpai dengan memperbanyak forum *brainstorming* sebelum sebuah kebijakan diputuskan secara final. Kepemimpinan yang ideal dalam MBS adalah kepemimpinan yang mampu mengubah "Visi Saya" menjadi "Visi Kita". Dengan menaikkan derajat partisipasi, maka transparansi di sekolah ini tidak hanya akan bermakna sebagai keterbukaan angka anggaran, tetapi juga keterbukaan ide yang inklusif. Hal ini akan memperkuat legitimasi setiap keputusan yang diambil dan memastikan bahwa setiap program sekolah dijalankan dengan semangat gotong royong, sesuai dengan marwah desentralisasi pendidikan yang menjadi inti dari Manajemen Berbasis Sekolah.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi deskriptif terhadap profil kepemimpinan kepala sekolah di SD 3 Buduk, dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah menunjukkan performa yang sangat kuat pada dimensi manajerial struktural. Hal ini dibuktikan dengan capaian skor sangat baik pada pilar kepemimpinan visioner dan transparansi. Kepala sekolah telah berhasil membangun sistem administrasi yang akuntabel dan arah pengembangan sekolah yang jelas melalui dokumen strategis yang terukur. Namun, kekuatan pada aspek formal tersebut belum diimbangi secara proporsional oleh dimensi humanis organisasi. Rendahnya skor pada aspek pengambilan keputusan partisipatif mengindikasikan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan masih bersifat dominan dan instruktif (*top-down*). Meskipun sekolah telah memenuhi kriteria transparansi informasi, esensi kolaborasi kolektif dalam MBS belum sepenuhnya terwujud. Transformasi menuju manajemen sekolah yang ideal memerlukan pergeseran dari sekadar

keterbukaan administratif menjadi keterbukaan deliberatif yang inklusif.

Bertitik tolak dari temuan penelitian di atas, terdapat beberapa saran praktis yang ditujukan bagi pihak-pihak terkait guna meningkatkan kualitas manajemen di SD 3 Buduk. Bagi kepala sekolah SD 3 Buduk, disarankan untuk mulai mendistribusikan otoritas pengambilan keputusan kepada para guru dan staf melalui forum-forum diskusi yang lebih luwes dan demokratis. Kepala sekolah perlu mengurangi pola instruksi searah dan mulai menerapkan teknik mendengar aktif guna menyerap aspirasi serta inovasi dari bawah (*bottom-up*). Transformasi ini bertujuan agar visi sekolah yang sudah sangat baik dapat diinternalisasi sebagai tanggung jawab bersama, bukan sekadar perintah atasan. Bagi para pendidik dan tenaga kependidikan di SD 3 Buduk, disarankan untuk lebih proaktif dalam memberikan masukan dan gagasan yang bersifat membangun. Sikap pasif atau *learned helplessness* harus mulai ditinggalkan dengan cara memanfaatkan keterbukaan informasi (transparansi) yang sudah disediakan sekolah sebagai dasar untuk memberikan kritik dan saran yang

konstruktif demi kemajuan institusi. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Badung, disarankan untuk memberikan pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan kompetensi kepemimpinan demokratis dan *Shared Leadership* bagi para kepala sekolah. Hal ini penting agar otonomi yang diberikan melalui MBS tidak terjebak pada penguatan kekuasaan tunggal, melainkan pada penguatan kolektivitas sekolah. Bagi akademisi dan mahasiswa prodi PGSD, artikel ini dapat dijadikan referensi mengenai dinamika kepemimpinan di lapangan. Disarankan agar kajian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih dalam mengenai pengaruh hambatan psikologis guru terhadap rendahnya partisipasi dalam pengambilan keputusan di sekolah dasar.

DAFTAR PUSTAKA

Artikel in Press :

Ahmad, E. R. (2025). *Strategi Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Kinerja Guru*. Penerbit Adab.

Cacang, C., Supatma, A., Sutrisna, R., Halimatussadiyah, H., Rifandi, A., & Helmawati, H. (2026). Peran Keterlibatan Perempuan dalam Peningkatan Kualitas

- Pendidikan di SD Negeri Naringgul. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 11887-11896.
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5340>
- Hidayah, B., & Utami, D. W. (2024). Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah terhadap Peningkatan Kinerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Huda Jombang. *Manajeria: Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan*, 3(01), 81-95.
<https://jurnal.iaibafa.ac.id/index.php/Manajeria/article/view/2872>
- Hidayat, M. R., Giatman, M., Yuliarma, Y., & Mardizal, J. (2025). Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah an Tingkat Partisipasi Guru dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(4), 1988-1997.
<https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/1008>
- Hutasoit, J. B., Sidabutar, I. C., Tarigan, K. E. B., Siregar, U. H., & Hutahaeon, M. B. (2026). Evaluasi Transparansi dan Realisasi Manajemen Keuangan Sekolah Jenjang SMP Satu Dekade. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan| E-ISSN: 3062-7788*, 3(1), 19-25.
<http://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/article/view/1663>
- Junindra, A., Nasti, B., Rusdinal, R., & Gistituati, N. G. (2022). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *Jurnal Cerdas Proklamator*, 10(1), 88-94.
<https://doi.org/10.37301/cerdas.v10i1.124>
- Khofifah, N., & Chaeruna, T. (2025). Analisis Literatur tentang Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar. *Tarbiyah Darussalam: Jurnal Ilmiah Kependidikan dan Keagamaan*, 9(02), 661-671.
<https://doi.org/10.58791/tadrs.v9i02.548>
- Maulana, A. (2026). Persepsi Guru terhadap Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Implementasinya di MI Al Jamhuriyah Kota Depok. *Al-Hasib: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(3), 77-90.

- <https://journal.salahuddinal-ayyubi.com/index.php/AHJP/article/view/627>
- Mustofa, W. (2025). Peran Stakeholder dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan: Kajian Literatur terhadap Hubungan Sekolah, Orang Tua, dan Komunitas. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ilmu Pendidikan*, 163-174. <https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED/article/view/344>
- Nisa, K. (2025). Kepemimpinan Pendidikan dalam Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 2(2), 19-22. <http://dx.doi.org/10.31602/jmpd.v2i2.7339>
- Pujiaty, E., & Mardes, E. L. (2026). Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pendidikan Islam: Implementasi, Tantangan, dan Integrasi Nilai. *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 5(1), 157-167. <https://ejurnal.man4kotapekanbaru.sch.id/takuana/article/view/470>
- Puspitasari, D., Nawangsari, R., & Rif'an, M. (2025). Optimalisasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 4(1), 1-7. <https://jurnal.stittanggamus.ac.id/index.php/JIT/article/view/149>
- Rachma, A. F., & Halima, N. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Berbasis Sekolah dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Guru di SES. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 9(1), 14-28. <https://doi.org/10.37504/jmb.v9i1.750>
- Rahmawati, A., Halimah, N., Karmawan, K., & Setiawan, A. A. (2024). Optimalisasi Teknik Wawancara dalam Penelitian Field Research Melalui Pelatihan Berbasis Participatory Action Research pada Mahasiswa Lapas Pemuda Kelas IIA Tangerang. *Jurnal Abdimas Prakasa Dakara*, 4(2), 135-142. <https://doi.org/10.37640/japd.v4i2.2100>

- Rambe, A. M., Ritonga, A. H., Constantia, E. C., & Sumitro, S. (2025). Sinergi Tata Kelola Pendidikan Dasar di Era Desentralisasi: Model Kolaborasi Pemerintah Daerah dan Satuan Pendidikan untuk Peningkatan Mutu Berkelanjutan. *Fatih: Journal of Contemporary Research*, 2(2), 933-941.
<https://doi.org/10.61253/tnn5ts54>
- Riani, D. (2026). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan: (Dinamika Organisasi Sekolah dan Profesionalisme Guru)*. Dunia Penerbitan buku.
- Santoso, J. (2026). Kepemimpinan Sekolah dalam Kerangka Manajemen Berbasis Sekolah: Analisis Model, Tantangan, dan Integrasi Nilai Spiritual (Studi Perspektif Sekolah Buddhis). *INOVASI: Jurnal Ilmiah Pengembangan Pendidikan*, 4(2), 149-159.
<https://doi.org/10.65946/inovasi.v4i2.130>
- Setiawan, M. R., Sudrajat, A., & Tedjawiani, I. (2022). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Deskriptif tentang Peran Kepala Sekolah dalam MBS Pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong). *JlIP- Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(5), 1335-1346.
<https://doi.org/10.54371/jljp.v5i5.553>
- Setiyani, A., Judijanto, L., Nurmaliita, N., Irianto, I., Aryani, L., Fatubun, R. R., ... & Abdurahman, A. (2026). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sofi, N., Niam, M. A. K., Assa'adah, M. Z., Zahra, D. S. A., Putri, D. A., Sari, W. W., & Rohman, N. (2025). Implementasi Akuntabilitas Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pengelolaan Keuangan di SD Negeri 1 Tanjung. *Jurnal Pendidikan Sains dan Teknologi Terapan* | E-ISSN: 3031-7983, 2(3), 275-279.
<http://jurnal.kopusindo.com/index.php/jpst/article/view/1081>
- Timpal, C. (2024). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Mega Press Nusantara.