

## EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI PILAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR PROVINSI LAMPUNG

**Alben Ambarita**

FKIP Universitas Lampung Jl. Soemantri Brojonegoro No. 1 Bandar Lampung

*e-mail:* alben\_ambarita57@yahoo.com

**Abstract:** *The Effectiveness of School-Based Management Pilar Implementation in The Elementary School of Lampung Province. The purpose of this study was to analyze and describe the effectiveness of the implementation of MBS in core or coaches elementary school which received the input of MBS 2014. The research approach used was qualitative case study design about the effectiveness of the implementation of the curriculum management, students, educators, infrastructure, financing, school relationship with the community, and the environment and culture of the school. Source of the research data were the superintendent, principals, teachers, administrative staff committees and core/coaches elementary schools in five (5) SD of five (5) districts/cities in Lampung. The data collecting technique was using interview, observation and documentation study. The data analysis used Miles and Huberman interaction model which were data collection, data reduction, data presentation and conclusion. The results showed that the implementation of school-based management has been running effectively and involving stakeholders, but has not been supported by the availability of supporting documents.*

**Keywords:** *effectiveness, school-based management, primary school*

**Abstrak: Efektivitas Implementasi Pilar Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Provinsi Lampung.** Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dan mendeskripsikan efektivitas implementasi MBS di SD inti/pembina penerima *input* MBS tahun 2014. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan rancangan studi kasus tentang efektivitas implementasi manajemen kurikulum, peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, pembiayaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan lingkungan dan budaya sekolah. Sumber data penelitian adalah pengawas, kepala sekolah, guru, komite dan staf tata usaha SD inti/pembina di 5 (lima) SD dari 5 (lima) kabupaten/kota Provinsi Lampung. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, pengamatan dan studi dokumentasi. Analisis data digunakan model interaksi Miles dan Huberman yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah sudah berjalan efektif dan melibatkan *stakeholders*, namun belum didukung ketersediaan dokumen penunjang.

**Kata kunci:** efektivitas, manajemen berbasis sekolah, sekolah dasar

## PENDAHULUAN

Keikutsertaan Indonesia di dalam studi *International Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) dan *Program for International Student Assessment* (PISA) sejak tahun 1999, menunjukkan bahwa capaian anak-anak Indonesia tidak menggembirakan sesuai laporan yang dikeluarkan TIMSS dan PISA. Cadwell (2005) menyatakan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya berkaitan dengan input fisik, ruang kelas, guru, dan buku-buku teks, tetapi berkaitan juga dengan kemampuan pemimpin untuk mengelola berbagai kegiatan pendidikan di sekolah. Bush dan Coleman (2002) mendefinisikan “*education management is a field of study and practice concerned with the operation of education organization*”. Oleh karena itu, mutu manajemen sekolah menjadi faktor yang perlu diperbaiki secara berkesinambungan.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), sebagai salah satu model manajemen yang sejalan dengan konsep desentralisasi pendidikan, menjadi bagian dari strategi untuk memperkuat kehidupan demokrasi pendidikan melalui pemberian kewenangan sampai ke tingkat sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan strategi reformasi pendidikan di seluruh dunia (Bandur, 2012 dalam Yau & Alison, 2014). Penerapan MBS dirintis oleh Departemen Pendidikan Nasional (sekarang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan) bersama dengan The United Nations Children’s Fund (UNICEF) dan United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). Caldwell (2005) bahwa prinsip MBS sebagai pendekatan untuk memenuhi kebutuhan peserta didik terhadap peningkatan prestasi belajar oleh *stakeholders*.

Hasil evaluasi program rintisan implementasi MBS pada tahun 2000 dan 2005, menunjukkan bahwa program pembinaan MBS memberikan

peningkatan mutu pendidikan di SD, berupa meningkatnya hasil belajar siswa, menurunnya tingkat putus sekolah, dan pelaksanaan manajemen sekolah lebih transparan dan akuntabel, serta meningkatnya peran serta masyarakat pada pendidikan. Kementerian Pendidikan Nasional menunjukkan bahwa pada tahun 2009 Sekolah Dasar (SD) yang menerapkan MBS relatif baik baru mencapai 50%. Melanjutkan dan mengembangkan program MBS di sekolah dasar, bahwa pada akhir tahun 2014 sebanyak 90% SD di Indonesia telah menerapkan MBS dengan baik. Secara umum, MBS digunakan sebagai pendekatan pengelolaan sekolah, untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah secara menyeluruh (*whole school development*).

MBS yang sudah diimplementasikan sejak tahun 1999 diprioritaskan pada 3 pilar yaitu manajemen, PAKEM, dan peran serta masyarakat. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, maka pelaksanaan MBS dikembangkan menjadi 7 komponen, yaitu: (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) pendidik dan tenaga kependidikan, (4) pembiayaan, (5) sarana dan prasarana, (6) hubungan sekolah dan masyarakat, dan (7) budaya dan lingkungan sekolah. Gerstner dkk (1995) menyebutkan bahwa sekolah masa depan memiliki ciri antara lain: (1) kepala sekolah yang dinamis dan komunikatif dengan kemerdekaan memimpin untuk mewujudkan visi keunggulan sekolah, (2) memiliki visi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan yang dirumuskan, (3) guru-guru yang kompeten dan berkomitmen melaksanakan tugas profesinya secara inovatif, (4) peserta didik yang aktif dan bekerja keras dalam pembelajaran, dan (5) dukungan masyarakat dan orang tua.

Manajemen pendidikan di Indonesia secara nasional fokus pada 4 (empat) aspek yaitu kualitas, kesetaraan, relevansi, dan efisiensi (Shoraku dalam Thida dan Joy, 2012). Hal ini dapat terlaksana dengan cara (1) melibatkan orangtua siswa dan masyarakat di sekolah, (2) memberdayakan administrasi sekolah dan guru, (3) membangun kapasitas lokal atau lingkungan sekolah, (4) membuat mekanisme akuntabilitas dengan transparansi kewenangan secara desentralisasi, dan (5) meningkatkan kualitas dan efisiensi pendidikan untuk pembelajaran yang berkualitas (Gertler *et al* dalam Thida dan Joy, 2012).

Ambarita (2015) menyebutkan bahwa manajemen berkaitan dengan efektivitas, efisiensi dan produktivitas suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen pendidikan berkaitan dengan 3 (tiga) faktor, yaitu: (1) kegiatan yang berkesinambungan; (2) pemanfaatan berbagai sumberdaya; dan (3) upaya untuk mencapai atau mewujudkan tujuan. Domain manajemen pendidikan tersebut dikaji dalam implementasi MBS pada 7 (tujuh) pilar, yaitu manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen peserta didik, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan budaya dan lingkungan sekolah, dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Yau dan Alison (2014) menjelaskan bahwa keberhasilan kepala sekolah sebagai manajer ditentukan atas (1) menetapkan tujuan dan target program sekolah (guru dan siswa), (2) membangun struktur sekolah, (3) membangun kepemimpinan yang kolaboratif dan kolegial, (4) mendukung pembelajaran yang efektif, melalui (i) mengurangi beban kerja di luar pembelajaran, (ii) menciptakan suasana akademik dan disiplin di sekolah, dan (iii) menciptakan budaya sekolah secara kolaboratif, dan (5) secara bertahap dan

berkesinambungan melakukan evaluasi dan menindaklanjutkannya.

Hasil evaluasi program rintisan pada tahun 2000 dan 2005, menunjukkan bahwa program pembinaan MBS memberikan peningkatan mutu pendidikan di SD, berupa meningkatnya hasil belajar siswa, menurunnya tingkat putus sekolah, dan pelaksanaan manajemen sekolah lebih transparan dan akuntabel, serta meningkatnya peran serta masyarakat pada pendidikan. Meskipun MBS sudah lama dikembangkan, pelaksanaannya masih belum sesuai dengan yang diharapkan, belum adanya pola pengembangan MBS secara sistematis, terpadu dan berkelanjutan, serta pemahaman daerah yang masih beragam.

Tujuan Penelitian untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas implementasi manajemen (1) kurikulum dan pembelajaran, (2) peserta didik, (3) tenaga pendidik dan kependidikan, (4) sarana prasarana, (5) keuangan dan pembiayaan, (6) hubungan sekolah dan masyarakat, dan (7) budaya dan lingkungan di sekolah dasar Provinsi Lampung. Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar (2014) menyatakan bahwa ruang lingkup kegiatan manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah di sekolah dasar meliputi: (1) Analisis kebutuhan dan perencanaan, (2) pengadaan, (3) inventarisasi, (4) pendistribusian dan pemanfaatan, (5) pemeliharaan, (6) penghapusan, dan (7) pengawasan dan pertanggungjawaban (laporan).

## METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif, melihat fenomenologis sesuai tujuan penelitian yakni memeriksa secara rinci fenomena sosial yang terjadi, secara nyata dan kondisi apa adanya. Penelitian dilakukan dengan mengikuti 10 dari 12 prinsip oleh Spradley (1980) karena beberapa langkah tersebut tidak terpisah secara nyata dapat dipadukan, yaitu: (1) menentukan situasi sosial, (2) melakukan observasi bersifat

partisipatif, (3) membuat catatan lapangan, (4) melakukan analisis lokasi, (5) melakukan analisis terfokus, (6) melakukan analisis taksonomi, (7) melakukan analisis terseleksi, (8) melakukan analisis komponensial, (9) melakukan analisis tema, dan (10) menulis laporan penelitian.

Sumber data penelitian sebagai informan, diperoleh melalui wawancara kepada: kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, komite sekolah, pengawas tingkat satuan pendidikan sekolah dasar/dinas pendidikan. Sumber data diperoleh di 5 (lima) SD penerima input masing-masing satu SD di Kota Bandarlampung, Kota Metro, Kab. Lampung Selatan, Kab. Lampung Tengah, dan Kab. Lampung Timur. Sumber data lainnya adalah dokumen program kegiatan MBS. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *snowball sampling*, agar data yang diperoleh dari informan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik sesuai pertanyaan penelitian, berkaitan dengan efektivitas implementasi: (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran (2) manajemen peserta didik (3) manajemen tenaga pendidik dan kependidikan (4) manajemen sarana prasarana (5) pembiayaan (6) manajemen hubungan sekolah dan masyarakat dan (7) efektivitas implementasi manajemen budaya dan lingkungan sekolah di SD inti Provinsi Lampung.

Tehnik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan (1) Wawancara kepada kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, siswa, komite sekolah, dan pengawas satuan pendidikan sekolah dasar/dinas pendidikan dasar di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Lampung. (2) Pengamatan atau observasi dalam pengumpulan data yang berfokus pada efektivitas pilar MBS di 5 (lima) SD inti. (3) Dokumen program MBS, yang dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsir, dan bahkan meramalkan akibat

program kegiatan dokumentasi tingkat satuan pendidikan sekolah dasar, dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan manajemen tujuh pilar manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar inti.

Analisis data sesuai Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2010) dilakukan secara interaktif melalui proses reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan serta verifikasi yang dilakukan selama dan setelah pengumpulan data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Fokus penelitian ini adalah mengkaji efektivitas implementasi pilar manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar provinsi lampung yaitu di SDN 1 Palapa Tanjungkarang Kota Bandar Lampung, SDN 1 Metro Pusat Kota Metro, SDN 3 Bandarjaya Kabupaten Lampung Tengah dan SDN 1 Margototo Kabupaten Lampung Timur, SDN 4 Sukabanjar Kabupaten Lampung Selatan

Berdasarkan data yang diperoleh atas implementasi MBS dipaparkan sebagai berikut.

(1) Implementasi manajemen kurikulum dan pembelajaran memiliki ruang lingkup melalui bagan dan pemaparan berikut.



Gambar 1. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

(2) Implementasi manajemen peserta didik memiliki ruang lingkup sebagaimana dalam bagan berikut.



Gambar 2. Manajemen Peserta Didik

(4) Manajemen sarana dan prasarana dapat dilihat dalam bagan berikut.



Gambar 4. Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana

(3) Manajemen pendidik dapat dilihat dalam bagan berikut.



Gambar 3. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

(5) Manajemen pembiayaan dapat dilihat pada bagan berikut.



Gambar 5. Ruang Lingkup Manajemen Pembiayaan

(6) Manajemen berbasis dapat dilihat dalam bagan berikut.



**Gambar 6.** Ruang Lingkup Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat (Humas)

(7) Manajemen budaya dan lingkungan sekolah dapat dilihat dalam bagan berikut ini.



**Gambar 7.** Ruang Lingkup Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah

## Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Hasil wawancara dan observasi di 5 SD dari 5 kabupaten/kota Provinsi Lampung diperoleh ruang lingkup kurikulum dan pembelajaran, yakni: (1) pengembangan implementasi kurikulum, (2) kalender sekolah, (3) jadwal di sekolah, (4) penilaian proses dan hasil belajar, dan (5) peraturan akademik. Karya hasil pembelajaran peserta didik berupa: hasil penugasan, laporan hasil kunjungan, diskusi dan presentasi, dan portofolio. Teknik penilaian hasil belajar peserta didik terdiri dari: tes tertulis, tes lisan, penilaian sikap, tugas terstruktur, tugas mandiri, portofolio, dan unjuk kerja. Supervisi proses pembelajaran meliputi: (1) teknik kunjungan kelas, (2) *lesson study*, (3) pemberian contoh/demonstrasi, (3) diskusi/pertemuan, (4) pelatihan, (5) konsultasi, dan (5) penilaian diri sendiri. Tahapan dan ketentuan supervisi pembelajaran terdiri dari: tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan catatan supervisi yang diketahui/tandatangan guru yang disupervisi dan supervisor.

## Manajemen Peserta Didik

Hasil wawancara dan observasi di 5 sekolah dasar diperoleh ruang lingkup peserta didik, yakni: (1) pendataan calon peserta didik, (2) penerimaan peserta didik baru, (3) pengenalan sekolah, (4) pengelompokan peserta didik, (5) penyelenggaraan proses pembelajaran, (6) pembinaan karakter peserta didik, dan (7) pengawasan, evaluasi dan pelaporan kegiatan manajemen peserta didik.

## Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK).

Hasil wawancara dan observasi di 5 sekolah dasar dari 5 kabupaten/kota Provinsi Lampung diperoleh ruang lingkup PTK, yakni: disusun dengan memperhatikan Standar Pendidik



dan Tenaga Kependidikan, dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, diadakan pembagian tugas dengan memperhatikan tugas pokok PTK. Apabila ditemukan kendala kuantitas dan kualitas PTK, diatasi jika ada kekurangan tenaga, dan pemberian sanksi hukuman dan adanya program pengembangan profesi bagi setiap PTK sehingga diharapkan menjadi profesional, adil, dan terbuka.

### **Manajemen Sarana dan Prasarana**

Hasil wawancara dan observasi implementasi manajemen sarana dan prasarana MBS di 5 sekolah diperoleh ruang lingkup sarana dan prasarana, yakni: analisis kebutuhan, perencanaan, pengadaan, pemanfaatan, perawatan dan pemeliharaan. Prasarana sekolah meliputi: Ruang Kepala Sekolah, Ruang Guru, Ruang Kelas, Perpustakaan, Tempat Ibadah, Ruang UKS, Toilet PTK, Toilet Peserta Didik, Halaman, Gudang, Sumber Air Bersih, dan Instalasi Listrik. Lokasi Sekolah keadaannya: aman, nyaman, kemudahan akses, dan berada di pemukiman penduduk. Pemeliharaan dilakukan dengan: (1) memperhatikan kalender sekolah, (2) dilakukan berskala/rutin/terjadwal dan sewaktu-waktu jika diperlukan mendesak, (3) memperhatikan kategori sifat pemeliharaan, pengecekan, perbaikan ringan dan perbaikan berat, (4) pemeliharaan sarana dan prasarana elektronik dilakukan dengan *Spare-part* yang sesuai, dan (5) penggantian *Spare-part* dengan spesifikasi program atau alat yang baru agar tidak ketinggalan.

### **Manajemen Pembiayaan**

Hasil wawancara dan observasi tentang manajemen pembiayaan di 5 sekolah dasar inti/pembina diperoleh ruang lingkup pembiayaan, yakni: (1) Penyusunan Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM), (2) Penyusunan Rencana Kerja Tahunan (RKT), (3) penggalan sumber-

sumber, (4) pembukuan, (5) pengawasan / monitoring, dan (6) pertanggung jawaban / pelaporan. Prinsip penyusunan meliputi: secara realistis/sesuai dengan kebutuhan, mengacu pada alternatif terpilih sesuai dengan kemampuan sumber daya sekolah, disusun bersama semua stakeholders memperhatikan cakupan dan sarana/volume kegiatan sekolah yang kompleks, dan mempertimbangkan keluwesan/fleksibel. Rencana kerja sekolah memiliki ketentuan: (1) disahkan oleh kepala sekolah dan diketahui oleh komite sekolah, (2) disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah, (3) mencakup semua komponen kegiatan sekolah, (4) memperhatikan prinsip kemitraan, dan (5) membuat ketentuan-ketentuan yang jelas tentang rencana-rencana kerja yang mengarah pada peningkatan dan pengembangan mutu sekolah. Penggalan sumber pembiayaan di sekolah dilakukan dengan: (1) bersumber dari pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat, (2) ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, dan (3) ditentukan berdasarkan prinsip keberlanjutan.

### **Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat (Humas)**

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat di 5 sekolah dasar memiliki ruang lingkup program dan kegiatan kehumasan/PSM yang dilakukan dengan: (1) mengacu pada rencana program humas/PSM, (2) adanya kerja sama dengan pemerintah dalam rangka advokasi program, (3) adanya pengawasan internal dan eksternal, (4) (stakeholders) dan (5) membangun komunikasi melalui berbagai saluran. Hubungan kerja sama dilakukan dengan: tokoh masyarakat, tokoh agama, orang tua siswa, paguyuban kelas, lembaga-lembaga kemasyarakatan, dan pemerintah setempat.

### **Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah**

Hasil wawancara dan observasi manajemen budaya dan lingkungan di 5 SD Inti/Pembina Provinsi Lampung, diperoleh ruang lingkup manajemen budaya dan lingkungan sekolah, yakni: perencanaannya kegiatan pengembangan budaya dan lingkungan sekolah, implementasi kegiatan pengembangan budaya dan lingkungan sekolah, pelibatan pendidik, tenaga didik, orang tua, dan komite sekolah.

## SIMPULAN

Implementasi pilar MBS di SD Negeri inti/pembina di Provinsi Lampung dapat disimpulkan sebagai berikut. Manajemen kurikulum dan pembelajaran terlaksana 90%, manajemen peserta didik terlaksana 80%, manajemen pendidik dan tenaga kependidikan (PTK) terlaksana 80%, manajemen sarana dan prasarana terlaksana 83%, manajemen pembiayaan terlaksana 95%, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat (Humas) terlaksana 71%, manajemen budaya dan lingkungan sekolah terlaksana 81%, dan dokumen manajemen yang perlu dilengkapi adalah manajemen peserta didik, PTK, humas dan budaya dan lingkungan di setiap sekolah. Berdasarkan temuan penelitian, untuk mencapai kondisi yang ideal dan baik, pelaksanaan program implementasi pilar MBS di sekolah negeri di Provinsi Lampung agar program manajemen berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dapat disarankan beberapa hal, sebagai berikut. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota memfasilitasi kegiatan MBS melalui sosialisasi, pelatihan dan pendampingan, sehingga sekolah inti/pembina dapat memperoleh pengetahuan secara komprehensif pilar manajemen. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah diharapkan dapat melengkapi berbagai manajemen berbasis sekolah, yang diawali dari analisis kebutuhan pada masing-masing pilar

manajemen. Melibatkan seluruh warga sekolah untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengawasi program kegiatan, agar bertanggung jawab terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Komite sekolah lebih berperan serta secara aktif, untuk mendukung peningkatan layanan pendidikan bagi peserta didik di sekolah.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ambarita, Alben. 2015. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bothwell, Lin. 1983. *The Art of Leadership: Skill Building Techniques That Produce Results*. New York: Prentice Hall Press.
- Bush, T & M. Coleman. 2002. *Leadership and Strategic Management in Education*. London: A Sage Publications Company.
- Caldwell. 2005. *School Based Management Is The Decentralization Of Authority From The Central Government To The School Level* (The World Bank Washington, DC. Education Human Development Network (2007:3).
- Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar. 2014. *Panduan Pembinaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Gerstner, Louis, Jr., dkk. 1995. *Reinventing Education*. San Fransisco: Jossey-Bass, Inc.
- Miles, BM., & Huberman, A.M, 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Penerjemah Rohadi, R.T., Jakarta: Universitas Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.



- Spradley, James, P. 1980. *Participation Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston N.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Thida, Kheang dan Luz Caroline Joy. 2012. Exploring the Implementation of School-Based Management in Selected Public Schools in Cambodia: A Multiple Case Study. *The Asian Conference on Education 2012 Official Conference Proceedings*. Osaka, Japan.
- Yau, Hon Keung & Alison Lai Fong Cheng. 2014. Principals and Teachers' perceptions of School-Based Management. *International Education Research*. Volume 2, Issue 1 (2014), 44-59 ISSN 2291-5273 E-ISSN 2291-5281. Published by Science and Education Centre of North America.