



---

**MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) SEBAGAI IMPLEMENTASI  
MANAJEMEN STRATEGIK LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM  
ERA DIGITAL**

**Dendys Darmawan<sup>1</sup>, Chusnul Chotimah<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah, Indonesia

e-mail: [dendysdarmawan90@gmail.com](mailto:dendysdarmawan90@gmail.com)

**Abstrak:** Setiap lembaga pendidikan, tak terkecuali lembaga pendidikan Islam, pasti menginginkan lembaganya mampu mencapai visi dan tujuan, tetap eksis, bertumbuh, dan berkembang mengikuti perkembangan zaman, khususnya di era digital dengan segala sisi positif dan tantangannya. Implementasi manajemen strategik oleh lembaga pendidikan Islam yang diwujudkan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) diharapkan dapat menjadi salah satu pilihan utama dalam menjawab tantangan di atas. Tulisan ini dikembangkan melalui studi kepustakaan (*library research*) dengan mengumpulkan, menganalisis, mengorganisir, serta mengambil kesimpulan dari sumber artikel jurnal, makalah, buku, serta penelitian terdahulu tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), implementasi manajemen strategik, dan perkembangan era digital dalam dunia pendidikan. Berdasarkan kajian tersebut, didapati bahwa lembaga pendidikan Islam dengan segala kekhasan dan karakteristik yang dimiliki, dapat menggunakan MBS sebagai implementasi manajemen strategik pada era digital saat ini guna mencapai visi dan tujuan lembaga. Tulisan ini menyarankan, khususnya kepada pemangku kebijakan lembaga pendidikan Islam, agar menerapkan konsep MBS melalui prinsip partisipatif seluruh *stake holder*, keterbukaan pengelolaan, dan memaksimalkan seluruh potensi yang dimiliki.

**Kata Kunci :** Manajemen Berbasis Sekolah, Lembaga Pendidikan Islam, Era Digital

***SCHOOL-BASED MANAGEMENT (SBM) AS IMPLEMENTATION OF  
STRATEGIC MANAGEMENT IN ISLAMIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS  
DIGITAL ERA***

**Abstract:** Every educational institution, including Islamic educational institutions, definitely wants their institution to be able to achieve its vision and goals, continue to exist, grow and develop following the times, especially in the digital era with all its positive sides and challenges. The implementation of strategic management by Islamic education institutions, which is realized through School Based Management (SBM), is expected to be one of the main options in responding to the challenges above. This article was developed through library research by collecting, analyzing, organizing, and drawing conclusions from sources of journal articles, papers, books, and previous research on School-Based Management (SBM), the implementation of strategic management, and the development of the digital era in the world. education. Based on this study, it was found that Islamic educational institutions, with all their particularities and characteristics, can use SBM as an implementation of strategic management in the current digital era in order to achieve the institution's vision and goals. This article suggests, especially to policy makers in Islamic

*education institutions, to apply the SBM concept through the principles of participation of all stakeholders, open management, and maximizing all potential..*

**Keyword:** *School Based Management, Islamic Education Institutions, Digital Era*

## PENDAHULUAN

Setiap lembaga pendidikan, tak terkecuali lembaga pendidikan Islam, pasti menginginkan lembaganya tetap eksis, bertumbuh, dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Guna mencapai tujuan, menciptakan kemajuan, dan melahirkan perkembangan tentu dibutuhkan suatu strategi yang dirancang dan disusun dengan cermat, utuh, dan matang. Strategi yang dilaksanakan tidak hanya berupa langkah-langkah yang disusun sekadarnya dan tanpa pertimbangan mendalam, tetapi haruslah berdasarkan pada suatu pengelolaan strategi yang disusun secara cermat, utuh, dan mendalam.

Selama beberapa dekade terakhir sistem pendidikan telah mengalami proses restrukturisasi yang panjang dari model manajemen pendidikan yang berakar kuat di masa lalu menjadi model manajemen strategik yang difokuskan pada masa depan (Latorre & Medina, 2013). Oleh karena itu, implementasi manajemen strategik dalam pendidikan dirasa penting diimplementasikan bagi keunggulan organisasi pendidikan. Lemahnya kemampuan pendidikan dalam upaya pencapaian keunggulan organisasi perlu untuk dilakukan usaha-usaha nyata. Usaha nyata itu dimulai dari implementasi manajemen strategik.

Manajemen pendidikan yang strategik memiliki keterkaitan dengan penciptaan lingkungan pendidikan yang konstruktif yang bertujuan untuk mendukung proses pembelajaran yang berkelanjutan (Stukalina, 2010). Manajemen strategik dapat dikatakan sebagai penggerak program inovatif dalam pendidikan dengan penekanan pada sumber daya manusia. Manajemen strategik dapat mengurangi risiko pada organisasi pendidikan dan kemudian mengubahnya menjadi bidang peluang baru (Baltabayane et al., 2020). Implementasi manajemen strategik pada lembaga pendidikan dapat memberikan dampak positif pada pengembangan lembaga pendidikan (Fadhli, 2020). Manajemen strategik memberikan petunjuk tentang mengatasi masalah-masalah dan memberikan peluang pada saat sekarang dan di masa yang akan datang. Selain itu akurasi dalam pembuatan keputusan serta implementasinya dapat dilakukan dengan lebih baik (Baltabayane et al., 2020).

Manajemen strategik merupakan suatu pendekatan dalam mengelola strategi, dalam hal ini strategi oleh lembaga pendidikan Islam, agar mampu menggerakkan lembaga tersebut secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategik menurut para pakar terdiri dari tiga unsur pokok yakni formulasi, implementasi, dan evaluasi. *“Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives”* (David, 2015).

Pada tahap formulasi, lembaga pendidikan menyusun serangkaian perencanaan secara utuh dan mendalam dalam semua aspek. Pada tahap implementasi, lembaga pendidikan melaksanakan formulasi yang telah disusun, berupa

program kerja dan kegiatan, dengan monitoring dan supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan bisa juga melibatkan tim yang dibentuk oleh kepala sekolah. Pada tahap evaluasi, dilaksanakan secara periodik, bisa harian, mingguan, bulanan, triwulan, semesteran, hingga tahunan, guna mengetahui pencapaian hasil yang didapatkan terhadap tujuan yang telah ditetapkan untuk kemudian dilakukan penyesuaian dan perbaikan, baik pada formulasi maupun pada tahap implementasinya.

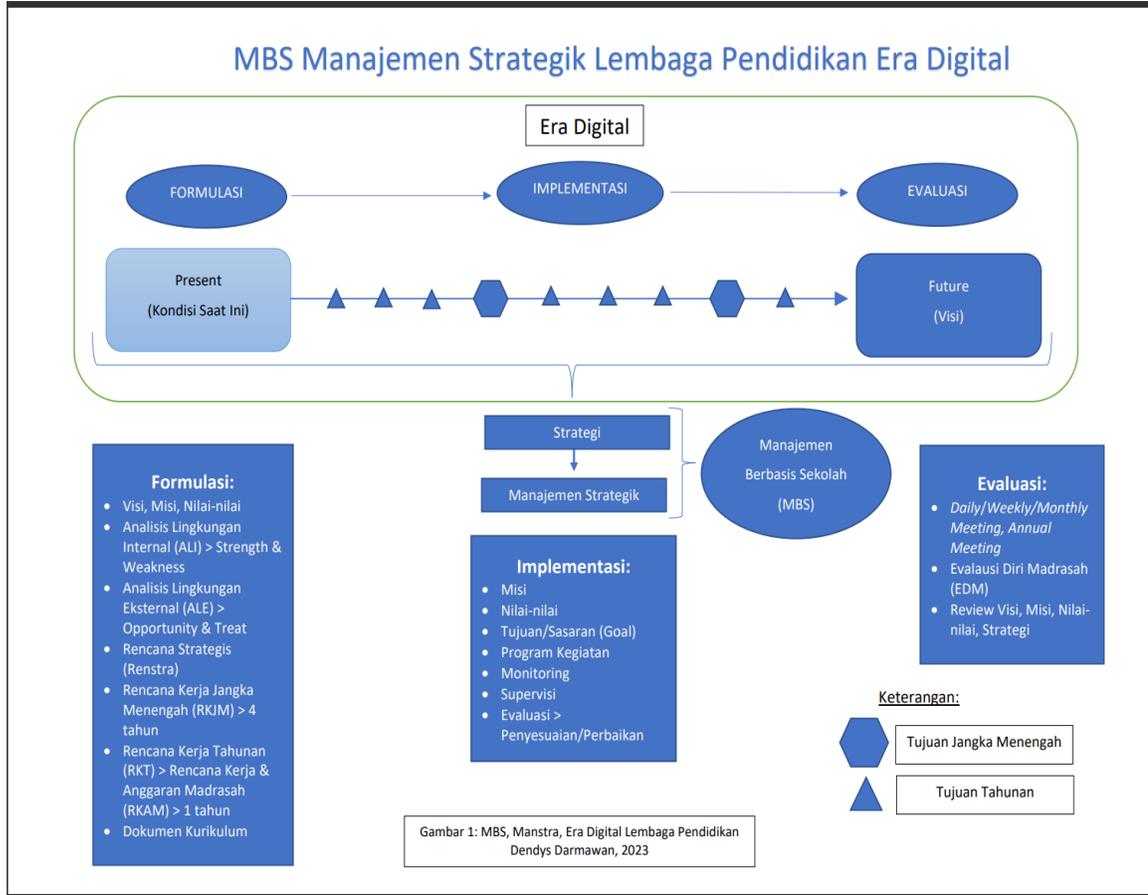
Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat menjadi salah satu pilihan bagi lembaga pendidikan dalam menerapkan suatu manajemen strategik. Manajemen strategik yang diwujudkan melalui MBS oleh lembaga pendidikan Islam haruslah memuat unsur formulasi, implementasi, dan evaluasi yang menjadi unsur-unsur mendasar dalam sebuah manajemen strategik. Dengan menerapkan MBS, diharapkan kekhasan dan karakteristik setiap satuan pendidikan dapat terakomodir dan setiap sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara efisien, efektif, dan maksimal. Segala sumber daya dan kekhasan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan ini perlu untuk dikelola (*di-manage*) dengan sebaik-baiknya melalui penerapan MBS yang tepat. Dengan penerapan MBS yang tepat sebagai wujud manajemen strategik lembaga pendidikan Islam, diharapkan lembaga tersebut dapat tetap eksis, bahkan terus bertumbuh dan berkembang sesuai dengan zamannya, khususnya dalam hal ini sesuai dengan perkembangan saat ini yakni era digital dengan segala kemajuan teknologinya.

Era digital saat ini menuntut lembaga pendidikan Islam agar mampu bersikap adaptif dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada dengan sebaik-baiknya. Era digital yang ditandai dengan kemajuan-kemajuan teknologi, khususnya teknologi informasi dan komunikasi, harus mampu disikapi dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh lembaga pendidikan Islam. Dalam menerapkan MBS pada era digital saat ini, Lembaga pendidikan, dalam hal ini Lembaga pendidikan Islam, haruslah memasukkan unsur perkembangan era digital ke dalam ALI (Analisis Lingkungan Internal) dan ALE (Analisis Lingkungan Eksternal), agar strategi yang disusun tepat dan *up to date*.

Lembaga pendidikan Islam memiliki keunggulan kompetitif di antaranya yakni seluruh SDM memiliki suatu kesamaan utama yakni kesamaan akidah dan kesamaan tujuan akhir yakni kebahagiaan dan keselamatan dunia dan akhirat. Kesamaan akidah dan tujuan ini sangat penting dalam menjalankan misi organisasi dalam bingkai Kerjasama yang sinergis. Lembaga pendidikan Islam juga memiliki kekhasan di antaranya pada muatan materi keagamaan yang lebih dominan dibandingkan dengan sekolah umum.

Lembaga pendidikan Islam tentunya tidak boleh bersikap apatis dan hanya mengandalkan strategi-strategi yang dulu efektif, tanpa melakukan evaluasi secara jujur, guna melihat secara objektif efektivitas dari strategi-strategi yang dimiliki tersebut. Kepekaan dan kejujuran dalam melihat situasi yang ada melalui Analisis Lingkungan Eksternal (ALE) dan melakukan Analisis Lingkungan Internal (ALI), merupakan langkah awal bagi lembaga pendidikan Islam untuk menyusun strategi yang tepat sesuai dengan kondisi yang ada saat ini.

Secara garis besar, pembahasan mengenai penerapan MBS sebagai implementasi manajemen startegik Lembaga pendidikan Islam di era digital saat ini, ditunjukkan oleh Gambar 1 berikut ini,



**Gambar 1. MBS Manajemen Startegik Lembaga Pendidikan Era Digital**

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan studi kepustakaan (*library research*). Dalam memperoleh data penelitian, peneliti mengumpulkan, menganalisis, mengorganisasi, sumber dari artikel, buku, penelitian terdahulu tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), implementasi manajemen strategik, dan informasi mengenai perkembangan era digital dalam kaitannya dengan dunia pendidikan. Kemudian, peneliti menyimpulkan, menyajikan data-data terkait Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), implementasi manajemen strategik, dan perkembangan era digital, dan memberikan kesimpulan dan saran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Era Digital

Kemajuan dan perkembangan teknologi ke arah serba digital saat ini semakin pesat. Pada era digital seperti ini, manusia secara umum memiliki gaya hidup baru yang tidak bisa dilepaskan dari perangkat yang serba elektronik. Teknologi menjadi alat yang mampu membantu sebagian besar kebutuhan manusia. Teknologi telah dapat digunakan oleh manusia untuk mempermudah melakukan apapun tugas dan pekerjaan. Peran penting teknologi inilah yang membawa peradaban manusia memasuki era digital.

Era digital telah membawa berbagai perubahan yang baik sebagai dampak positif yang bisa gunakan sebaik-baiknya. Namun dalam waktu yang bersamaan, era digital juga membawa banyak dampak negatif, sehingga menjadi tantangan baru dalam kehidupan manusia di era digital ini. Tantangan pada era digital telah pula masuk ke dalam berbagai bidang seperti politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan, keamanan, dan teknologi informasi itu sendiri (Setiawan, 2017).

Perkembangan teknologi digital masa kini yang semakin canggih menyebabkan terjadinya perubahan besar dunia. Manusia telah dimudahkan dalam melakukan akses terhadap informasi melalui banyak cara, serta dapat menikmati fasilitas dari teknologi digital dengan bebas, namun dampak negatif muncul pula sebagai mengancam. Tindak kejahatan mudah terfasilitasi, *game online* dapat merusak mental generasi muda, pornografi, dan pelanggaran hak cipta mudah dilakukan, dan lain-lain.

Telah terjadi revolusi digital sejak tahun 1980-an dengan perubahan teknologi mekanik dan analog ke teknologi digital dan terus berkembang hingga hari ini. Perkembangan teknologi ini menjadi masif setelah penemuan personal komputer yaitu sistem yang dirancang dan diorganisasir secara otomatis untuk menerima dan menyimpan data input, memprosesnya, dan menghasilkan output dibawah kendali instruksi elektronik yang tersimpan di memori yang dapat memanipulasi data dengan cepat dan tepat (Setiawan, 2016).

Sebagai negara berkembang, teknologi digital mampu mendorong berbagai kemajuan Indonesia. Dari segi infrastruktur dan hukum yang mengatur kegiatan di dalam internet, Indonesia sudah siap hidup di era digital. Kesiapan Indonesia dalam koneksi internet yang saat ini sudah semakin membaik di era 4G dengan Informasi dan Transaksi Elektronik (ITE). Masyarakat Indonesia secara umum antusias mengadopsi hidup mendigital terutama dipicu oleh penetrasi internet dan penggunaan ponsel pintar yang terus meningkat setiap tahun.

Dunia digital berbasis internet membuat seluruh aktivitas para penghuninya menjadi tanpa batas ruang dan waktu. Payung hukum untuk mengatur segala bentuk aktivitas tersebut seperti Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE) tahun 2008 terus disempurnakan. Data pribadi masyarakat perlu diberikan perlindungan di dalam dunia maya, maka pihak seperti Google atau Facebook yang memiliki data pribadi penggunaanya tidak bisa menggunakan big data tersebut sembarangan (Setiawan, 2016).

### **Dampak Positif dan Negatif Era Digital**

Dalam perkembangan teknologi digital ini tentu banyak dampak yang dirasakan dalam era digital ini, baik dampak positif maupun dampak negatifnya. Dampak positif era digital antara lain:

- 1) Informasi yang dibutuhkan dapat lebih cepat dan lebih mudah dalam mengaksesnya. Tumbuhnya inovasi dalam berbagai bidang yang berorientasi pada teknologi digital yang memudahkan proses dalam pekerjaan kita.
- 2) Munculnya media massa berbasis digital, khususnya media elektronik sebagai sumber pengetahuan dan informasi masyarakat.
- 3) Meningkatnya kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.
- 4) Munculnya berbagai sumber belajar seperti perpustakaan online, media pembelajaran online, diskusi online yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan.
- 5) Munculnya e-bisnis seperti toko online yang menyediakan berbagai barang kebutuhan dan memudahkan mendapatkannya.

Adapun dampak negatif era digital yang harus diantisipasi dan dicari solusinya untuk menghindari kerugian atau bahaya, antara lain:

- 1) Ancaman pelanggaran Hak Kekayaan Intelektual (HKI) karena akses data yang mudah dan menyebabkan orang plagiatis akan melakukan kecurangan.
- 2) Ancaman terjadinya pikiran pintas dimana anak-anak seperti terlatih untuk berpikir pendek dan kurang konsentrasi.
- 3) Ancaman penyalahgunaan pengetahuan untuk melakukan tindak pidana seperti menerobos sistem perbankan, dan lain-lain (menurunnya moralitas).
- 4) Tidak mengefektifkan teknologi informasi sebagai media atau sarana belajar, misalnya seperti selain men-download e-book, tetapi juga mencetaknya, tidak hanya mengunjungi perpustakaan digital, tetapi juga masih mengunjungi gedung perpustakaan, dan lain-lain.

### **Konsep Manajemen Strategik**

Manajemen strategik muncul dan dipraktikkan awalnya pada dunia militer. Pada awal tahun 1970-an, para pengajar dan peneliti kebijakan bisnis mulai melakukan pertemuan untuk mendiskusikan mengenai perubahan-perubahan yang terjadi pada praktek-praktek kebijakan bisnis dan bagaimana mereka meresponnya. Pada tahun 1977 diselenggarakan sebuah konferensi di universitas pittsburgh yang melahirkan apa yang kemudian dikenal sebagai strategic management (Sampurno, 2017).

Sebelum membahas lebih lanjut tentang definisi manajemen strategik, maka lebih tepat untuk memahami tentang strategi. Banyak definisi yang dapat menggambarkan strategi diantaranya, “*A strategy is an integrated and coordinated set of commitments and actions designed to exploit core competencies and gain a competitive advantage*” (Hitt et al., 2011). Pendapat ini menjelaskan bahwa strategi merupakan serangkaian komitmen dan tindakan terpadu serta terkoordinasi yang dirancang untuk memaksimalkan kompetensi inti dan mendapatkan keunggulan

kompetitif pada organisasi. Pada saat memilih strategi, organisasi membuat dan mengembangkan pilihan di antara alternatif yang ada untuk memutuskan bagaimana organisasi akan mengejar daya saing strategik. Strategi yang dipilih akan menunjukkan apa yang akan dilakukan dan tidak akan dilakukan organisasi.

Definisi lain mengenai strategi juga disampaikan sebagai berikut, “*strategy is a set of goal-directed actions a firm takes to gain and sustain superior performance relative to competitors*” (Rothaemel, 2017). Defenisi ini menjelaskan bahwa strategi adalah serangkaian tindakan yang diarahkan pada tujuan yang diambil oleh organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan kinerja yang unggul dibandingkan dengan pesaing. Defenisi lebih memfokuskan pada tujuan yang harus dibuat oleh organisasi dalam proses manajemen organisasi.

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai berikut, “*strategic management is the integrative management field that combines analysis, formulation, and implementation in the quest for competitive advantage*” (Rothaemel, 2017). Manajemen strategik adalah bidang manajemen integratif yang menggabungkan analisis, formulasi, dan implementasi dalam upaya mencari keunggulan yang kompetitif bagi organisasi. Kemampuan menguasai dan memahami manajemen strategik memungkinkan pemimpin mampu melihat organisasi secara keseluruhan. Manajemen strategik juga memungkinkan pemimpin membuat organisasi memiliki kinerja yang unggul.

Definisi lain manajemen strategik sebagai berikut, “*strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives*” (David, 2015). Defenisi ini menggambarkan manajemen strategik sebagai seni dan ilmu dalam memformulasi/ merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategik memiliki fokus pada pengintegrasian beberapa aspek penting yaitu: manajemen, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta tak kalah penting yaitu sistem informasi dalam menghasilkan data dan fakta untuk mendukung proses pembuatan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Manajemen Strategik di Lembaga Pendidikan**

Sebagaimana pada organisasi-organisasi profit, organisasi/ lembaga pendidikan perlu memiliki strategi dalam upaya pengembangannya. Terlebih lembaga pendidikan di Indonesia yang belum dapat dikatakan berkualitas secara umum. Implementasi manajemen strategik dirasa sangat diperlukan.

Di banyak negara upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan isu yang sangat strategik dan merupakan prioritas bagi pemerintah disamping ekonomi dan kesehatan. Oleh karena itu, ada tekanan besar bagi pengelola sekolah untuk meningkatkan mutu yang lebih baik. Menurut Fidler (2022) beberapa aspek yang menjadi perhatian publik adalah: *student results* (prestasi siswa), *participation rates* (tingkat partisipasi), *inclusion and results for previously disadvantaged groups* (pendidikan inklusi bagi anak yang berkebutuhan khusus), *parental satisfaction with*

---

*schooling* (kepuasan orangtua), *employer satisfaction with the products of schooling* (kepuasan pengguna lulusan), *cost-effectiveness of schooling* (efektivitas biaya sekolah). Kelima aspek tersebut hendaknya menjadi perhatian pengelola sekolah mulai dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah dan Kepala Sekolah. Kelima aspek ini akan terus menjadi isu strategik dan berkembang apabila belum ditemukan solusinya.

Lima hal yang harus dilakukan pihak sekolah dalam implementasi manajemen strategik yaitu: 1) formulasi visi dan misi sekolah, 2) tujuan dan target sekolah, 3) penentuan strategi organisasi sekolah, 4) implementasi strategi organisasi sekolah, dan 5) analisis SWOT secara cermat dan akurat (Sagala, 2010). Sekolah akan memiliki arah dan tujuan yang jelas jika memiliki kelima hal implementasi manajemen strategik. Namun kenyataannya banyak sekolah-sekolah yang justru tidak memiliki perencanaan dalam upaya menciptakan sekolah unggul.

Formulasi manajemen strategik di lembaga pendidikan harus dimulai dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sekolah dan kemudian mengumpulkan data, melakukan perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, yang berorientasi pada masa depan dan keunggulan sekolah. Visi, misi sekolah harus disusun bersama dengan seluruh stakeholder sekolah mulai dari internal maupun eksternal. Pihak eksternal perlu dihadirkan karena mereka yang akan menggunakan jasa para alumni. Untuk itu perlu didengar kebutuhan pasar/ masyarakat.

Implementasi strategi berarti berupaya memanfaatkan seluruh sumberdaya sekolah baik sumberdaya manusia (Kepala Sekolah, Guru, dan staff) maupun sumberdaya keuangan dan fasilitas. Di Indonesia ada Standar Nasional Pendidikan (SNP) harus di wujudkan yang terdiri dari delapan standar yaitu: Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan Pendidikan dan Standar Penilaian Pendidikan. Keberhasilan implementasi strategi ini sangat bergantung kepada Kepala Sekolah selaku pimpinan lembaga, untuk mempengaruhi, menggerakkan dan memotivasi guru, staf, dan peserta didik. Implementasi strategi memerlukan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan dari seluruh anggota organisasi.

Kepala sekolah dan guru harus secara rutin dan terjadwal melakukan evaluasi terhadap strategi yang telah di implementasikan. Perubahan yang sangat cepat dan dinamis di lembaga pendidikan sangat berpengaruh dalam keberhasilan pencapaian strategi. Perubahan kurikulum sebagai contoh yang sering terjadi memerlukan sikap cepat dan tanggap personel sekolah untuk mengatasinya. Untuk evaluasi pada siswa bisa diadakan tes atau ujian secara berkala dan bagi tenaga pendidik dan kependidikan bisa dilakukan dengan supervisi dan uji kompetensi.

Pemimpin perlu memiliki kompetensi yang komprehensif untuk mencapai keberhasilan implementasi manajemen strategi. Implementasi manajemen strategi sangat bergantung pada kepemimpinan yang kuat sangat terutama dalam memotivasi untuk mengatasi perbedaan (Zellweger Moser, 2007). Pemimpin pendidikan merupakan variabel kunci dalam melaksanakan manajemen strategik di lembaga pendidikan.

### **Konsep MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)**

Sejak tahun 1998 sampai sekarang, era reformasi telah membawa perubahan mendasar dalam berbagai segi kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia, termasuk dalam bidang pendidikan. Salah satu perubahan mendasar yang terjadi dewasa ini adalah perubahan pada manajemen negara atau pemerintahan, yaitu dari manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis daerah. Secara resmi, perubahan manajemen ini telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 yang disempurnakan dengan Undang-Undang RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang RI Nomor 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Menurut Widyastuti (2020) konsekuensi logis dari kedua undang-undang tersebut adalah manajemen pendidikan harus disesuaikan dengan jiwa dan semangat otonomi, yaitu manajemen pendidikan berbasis pusat diubah menjadi manajemen berbasis sekolah atau (MBS).

Dewasa ini, banyak upaya peningkatan mutu pendidikan terus dilakukan oleh berbagai pihak. Upaya-upaya tersebut dilandasi suatu kesadaran tentang betapa pentingnya peranan pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia dan pengembangan watak bangsa (*Nation Character Building*) demi kemajuan masyarakat dan bangsa. Bisa dikatakan, harkat dan martabat suatu bangsa sangat ditentukan oleh kualitas pendidikannya. Dalam konteks negara Indonesia, peningkatan mutu pendidikan merupakan sasaran pembangunan di bidang pendidikan nasional dan merupakan bagian integral dari upaya peningkatan kualitas manusia Indonesia secara menyeluruh. Seiring dengan era otonomi dan asas desentralisasi, peningkatan kualitas pendidikan menuntut partisipasi dan pemberdayaan seluruh komponen pendidikan dan penerapan konsep pendidikan sebagai suatu sistem yang utuh. Pendekatan peningkatan mutu pendidikan yang sesuai dengan paradigma dan gagasan tersebut di atas adalah konsep *School Based Management* atau manajemen berbasis sekolah.

Konsep desentralisasi pendidikan mengusulkan sebuah model penyelenggaraan pendidikan yang dikenal sebagai Manajemen Berbasis Sekolah atau *School Based Management*. Dalam pelaksanaan model tersebut, sekolah memiliki otonomi yang luas dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini sejalan dengan semangat MBS, yakni mendesentralisasikan kekuasaan atau kewenangan, pengetahuan, informasi, serta penghargaan kepada sekolah. Melalui MBS, sekolah memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan yang terkait langsung dengan kebutuhan-kebutuhan sekolah. Tujuan MBS adalah meningkatkan kinerja sekolah dan terutama kinerja belajar siswa menjadi lebih baik.

Istilah MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) adalah terjemahan langsung dari *School Based Management* yang secara luas berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolah. Partisipan sekolah adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orangtua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa (Wohlstetter et al., 1996).

Banyak faktor yang ikut berperan terhadap kualitas pendidikan. Namun, salah satu yang diduga besar pengaruhnya ialah faktor manajemen pendidikan, yakni manajemen sekolah yang bersifat sentralistik. MBS memberikan otonomi yang luas pada unit sekolah dan melibatkan masyarakat untuk berperan serta dalam memajukan pendidikan di sekolah. Dengan demikian, terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah, yaitu yang semula diatur oleh birokrasi di kantor pusat menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

MBS perlu diterapkan karena di lapangan ditemukan kenyataan-kenyataan sebagai berikut: 1) Manajemen berbasis pusat memiliki banyak kelemahan. 2) Sekolah paling memahami permasalahannya. 3) Perubahan akan terjadi jika semua warga sekolah berpartisipasi dalam merencanakan dan merumuskan kebijakan sekolah. 4) Telah lama pengaturan yang bersifat birokratik lebih dominan daripada tanggungjawab professional (Slamet, 2000).

Dalam MBS, peran serta masyarakat yang menonjol terdapat dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama, dengan kepala sekolah dan guru-guru mengadakan musyawarah. Dengan demikian, seluruh kegiatan sekolah yang mencakup keuangan, pembelajaran, sarana prasarana, serta berbagai komponen yang menunjang kelancaran pendidikan di sekolah merupakan tanggung jawab sekolah dengan melibatkan peran serta masyarakat. Dengan kata lain, semua kebijakan dan program sekolah ditetapkan oleh komite sekolah berdasarkan musyawarah dari para anggota yang terdiri dari pejabat pemerintah daerah, kepala sekolah, guru-guru, perwakilan orang tua siswa, tokoh masyarakat, dan pejabat daerah di mana sekolah itu berada.

Pada hakikatnya, esensi MBS adalah peningkatan otonomi sekolah, di antaranya peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dan peningkatan fleksibilitas pengelolaan sumberdaya sekolah. Oleh karena itu, pelaksanaan MBS ini sudah sepantasnya menerapkan pendekatan idiografik, yakni membolehkan adanya berbagai macam cara melaksanakannya, sehingga tidak ada satu resep yang sama untuk diperlakukan di semua sekolah. Hanya saja, ada satu hal yang harus diperhatikan, bahwa mengubah manajemen berbasis pusat menjadi manajemen berbasis sekolah bukan merupakan proses sekali jadi dan bagus hasilnya, melainkan merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan melibatkan semua pihak yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pendidikan persekolahan.

Di antara tujuan penerapan MBS adalah sebagai berikut:

- 1) Menjadikan sekolah menjadi lebih berinisiatif atau kreatif dalam mengadakan dan memanfaatkan sumber daya sekolah sekolah, mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan sekolah, bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan kepada pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat, dan sekolah dapat melakukan persaingan yang sehat dengan sekolah lainnya untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- 2) Memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan atau otonomi kepada sekolah untuk mendorong sekolah melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

- 3) Meningkatkan kualitas pendidikan terutama di daerah, karena sekolah dan masyarakat tidak perlu menunggu pemerintah dari pusat, tetapi dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan kondisi daerah dan melaksanakan visi pendidikan secara mandiri.
- 4) Meningkatkan efisiensi mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya yang ada, partisipasi masyarakat, dan penyederhanaan birokrasi. Peningkatan mutu diperoleh melalui partisipasi orangtua, kelenturan pengelolaan sekolah, peningkatan profesionalisme guru, adanya apresiasi dan konsekuensi sebagai kontrol, serta hal lain yang dapat menumbuhkembangkan suasana yang kondusif.

Keuntungan penerapan MBS di antaranya,

- 1) Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang dapat memperbaiki pelajaran
- 2) Memberikan kesempatan kepada seluruh komunitas sekolah dalam pengambilan keputusan Bersama
- 3) Memfokuskan pada tanggung jawab atas keputusan keputusan yang diambil
- 4) Mengarahkan pada kreativitas dalam merancang program
- 5) Mengarahkan kembali sumber-sumber daya, guna mendukung pencapaian tujuan yang dikembangkan oleh masing-masing sekolah
- 6) Mengarahkan pada anggaran yang nyata agar para orang tua dan guru menyadari status keuangan sekolah, batas-batas pengeluaran, dan biaya dari program-program itu dan
- 7) Meningkatkan moralitas guru dan memelihara munculnya pemimpin baru.

Pada prinsipnya, MBS merupakan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepala sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif untuk memenuhi kebutuhan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan mutu sekolah, dalam kerangka pendidikan nasional. Manajemen berbasis sekolah merupakan gagasan yang menempatkan kewenangan pengelolaan sekolah dalam suatu keutuhan entitas sistem.

Sejalan dengan pemberlakuan undang-undang otonomi daerah, maka Kemendikbudristek (dulu Depdiknas) telah melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap pendekatan manajemen pendidikan yaitu dari manajemen berbasis pusat menuju manajemen berbasis sekolah , seperti yang tercantum pada tabel berikut (Hamid, 2013):

**Tabel 1. Tabel Manajemen Berbasis Pusat Menuju MBS**

<b>Manajemen Berbasis Pusat</b>	<b>Menuju</b>	<b>Manajemen Berbasis Sekolah</b>
Sub-ordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan		Pengambilan keputusan
Terpusat		Partisipatif
Ruang gerak kaku		Ruang gerak luwes
Pendekatan birokratik		Pendekatan profesionalisme
Sentralistik		Desentralistik
Diatur		Motivasi diri
Overregulasi		Deregulasi
Mengontrol		Mempengaruhi

Mengarahkan	Memfasilitasi
Menghindari resiko	Mengolah resiko
Gunakan uang semuanya	Gunakan uang seefisien mungkin
Individual cerdas	Teamwork kompak & cerdas
Informasi terribadi	Informasi terbagi
Pendelegasian	Pemberdayaan
Organisasi herarkis	Organisasi datar

### **Strategi Implementasi MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)**

Pada dasarnya, mengubah pendekatan manajemen berbasis pusat menjadi MBS bukanlah pekerjaan mudah, tetapi merupakan suatu proses yang terus-menerus dan melibatkan seluruh elemen yang bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Strategi utama yang digunakan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah sebagai berikut,

- 1) Mensosialisasikan konsep MBS kesemua warga sekolah.
- 2) Melaksanakan analisis situasi sekolah dan luar sekolah yang hasilnya berupa tantangan nyata yang harus dihadapi sekolah dalam mengubah manajemen berbasis pusat menjadi MBS.
- 3) Merumuskan tujuan situasional yang akan dicapai dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah berdasarkan tantangan yang dihadapi.
- 4) Mengidentifikasi yang perlu dilibatkan untuk mencapai tujuan situasional dan masih perlu diteliti tingkat kesiapannya.
- 5) Menentukan tingkat kesiapan setiap fungsi dan faktor-faktornya melalui analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat).
- 6) Memilih langkah-langkah pemecahan masalah.
- 7) Membuat rencana jangka pendek, menengah dan panjang beserta program-programnya.
- 8) Melaksanakan program-program untuk merealisasikan rencana jangka pendek MBS.
- 9) Pemantauan terhadap proses dan evaluasi terhadap hasil MBS.

Dampak atau pengaruh MBS terhadap sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan antara lain,

- 1) MBS menciptakan rasa tanggungjawab yang tinggi bagi warga sekolah melalui manajemen sekolah yg lebih terbuka.
- 2) Sifat keterbukan MBS meningkatkan kepercayaan, motivasi, serta dukungan orang tua dan masyarakat terhadap sekolah.
- 3) Pelaksanaan Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAKEM) akan meningkatkan prosentasi kehadiran siswa di sekolah karena mereka merasa senang dan nyaman belajar.
- 4) Dukungan biaya operasional yang memadai akan menunjang terlaksananya program-program yang telah disusun bersama antara pihak sekolah dan masyarakat (Hamid, 2013).

Menurut konsep MBS, kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan otoritas pemerintah melalui strategi seperti berikut: (a) kurikulum yang bersifat inklusif, (b) proses belajar-mengajar yang efektif, (c) lingkungan sekolah yang mendukung, (d) sumber daya yang berasas pemerataan, dan (e) standardisasi dalam hal-hal tertentu, monitoring, evaluasi, dan tes (Jalal et al., 2001). Kelima strategi ini akan diusahakan terpadu pelaksanaannya dengan fungsi pengelolaan sekolah, sehingga terbentuk komponen-komponen manajemen berbasis sekolah, yakni: (1) manajemen, (2) proses belajar-mengajar, (3) sumber daya manusia, dan (4) administrasi sekolah. Secara lebih jelas komponen-komponen itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini (Pratiwi, 2016):

**Tabel 2. Komponen-komponen dalam MBS**

Manajemen	PBM	SDM	Sumber Daya & Administrasi
<b>Menyediakan manajemen/organisasi/kepemimpinan sekolah</b>	Meningkatkan mutu belajar siswa	Menyebarkan staf dan menempatkan personel yang dapat memenuhi kebutuhan semua siswa	Mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan kebutuhan
<b>Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan</b>	Menyusun kurikulum yang cocok dan tanggap terhadap kebutuhan para siswa	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola alokasi dana sekolah
<b>Mengelola operasional sekolah</b>	Menawarkan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi pada semua staf	Menyediakan dukungan administratif
<b>Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)</b>	Menyediakan program pengembangan pribadi siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola pemeliharaan gedung dan sarana lainnya
<b>Mendorong partisipasi masyarakat</b>		Mengatur pembahasan tentang kinerja sekolah	
<b>Menjamin terpeliharanya sekolah yang akuntabel</b>			

Berdasarkan kajian Bank Dunia, kondisi persekolahan di Indonesia meliputi tiga kategori, yakni sekolah maju, sekolah sedang dan sekolah kurang, dan dari kategori ini terdapat minimal tiga tingkatan model manajemen berbasis sekolah, yaitu: (a) sekolah yang dapat melakukan MBS secara penuh, (b) sekolah dengan MBS tingkat menengah (sedang), dan (c) sekolah dengan MBS secara minimal. Dari kondisi seperti ini pelaksanaan MBS di setiap sekolah tentulah tidak sama, karena ini menyangkut sumber daya yang tersedia. Dari segi lokasi kondisi sekolah juga menunjukkan tingkat variasi yang berbeda yakni sekolah yang terletak di perkotaan

dan sekolah yang terletak di daerah terpencil (Jalal et al., 2001). Partisipasi orang tua, bervariasi dari yang partisipasinya tinggi sampai yang kurang, bahkan tidak berpartisipasi sama sekali. Oleh karena itu, agar MBS dapat dilaksanakan secara optimal, perlu adanya strategi pengelompokan yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan manajemen masing-masing dari sekolah. Untuk lebih jelasnya pengelompokan ini dapat dilihat pada tabel berikut (Mulyasa, 2003):

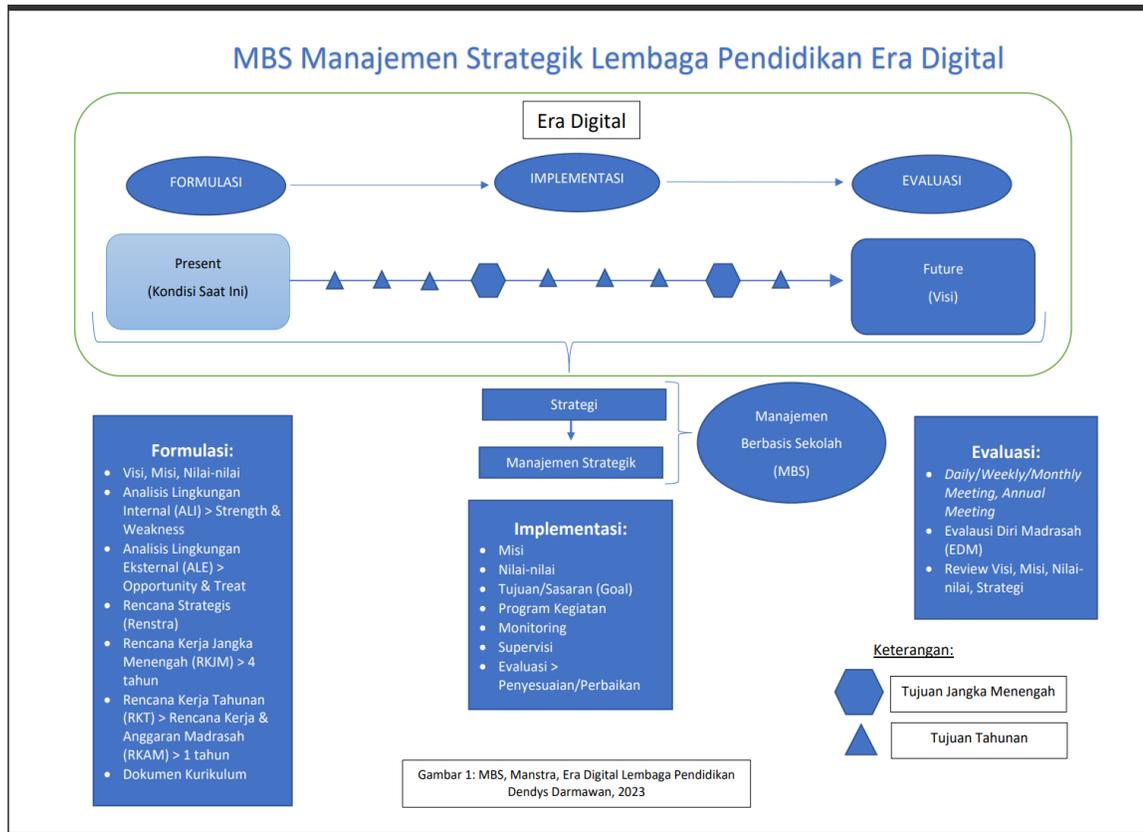
**Tabel 3. Kelompok Sekolah Dalam MBS**

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

Manajemen Berbasis Sekolah Strategik adalah ilmu dan kiat tentang perumusan (*formulating*), pelaksanaan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategik antar fungsi-sungsi manajemen berbasis sekolah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuan masa depan secara efektif dan efisien (Akdon, 2016). Dari penjelasan tersebut, konsep manajemen berbasis sekolah digabungkan ke dalam manajemen strategik.

### **Penerapan MBS sebagai Implementasi Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Islam Era Digital**

Langkah-langkah dalam menerapkan MBS sebagai wujud manajemen strategik pada lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam, pada era digital dapat digambarkan sebagai berikut,



**Gambar 2. MBS Manajemen Strategik Lembaga Pendidikan Era Digital**

Berdasarkan Gambar 2 di atas akan diuraikan MBS manajemen strategik lembaga pendidikan era digital sebagai berikut.

- 1) Sebagaimana pada konsep manajemen strategik, MBS diterapkan melalui tiga tahapan yakni formulasi, implementasi, dan evaluasi.
- 2) Ketiga tahapan tersebut (formulasi, implementasi, dan evaluasi) bertujuan untuk menggerakkan organisasi dari posisinya saat ini menuju visi dan pencapaian tujuan, baik tujuan jangka pendek (tahunan), maupun tujuan jangka menengah (4 tahunan).
- 3) Tahap formulasi pada Lembaga pendidikan Islam memuat penyusunan dan perumusan terhadap:
  - a. Visi, Misi, dan Nilai-nilai Lembaga
  - b. Analisis Lingkungan Internal (ALI), guna mengetahui kekuatan (*strength*) dan keterbatasan (*weakness*) internal yang dimiliki. Pada tahap ini, Lembaga pendidikan Islam haruslah menyertakan kekuatan dan karakteristik khas Lembaga pendidikan Islam dan perkembangan era digital saat ini.
  - c. Analisis Lingkungan Eksternal (ALE), guna mengetahui peluang-peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threat*) eksternal yang perlu dimanfaatkan dan diantisipasi. Pada tahap ini, lembaga pendidikan Islam haruslah asepek kemajuan, perkembangan, dan tantangan era digital saat ini.

- d. Menyusun rencana kerja jangka menengah (RKAM) untuk jangka waktu 4 tahun.
  - e. Menyusun rencana kerja tahunan (RKT) dalam bentuk rencana kerja dan anggaran madrasah (RKAM) untuk jangka waktu 1 tahun.
  - f. Menyusun dokumen kurikulum secara lengkap dan komprehensif sesuai ketentuan yang berlaku.
  - g. Tahapan formulasi ini haruslah melibatkan seluruh stake holder Lembaga pendidikan Islam tersebut secara partisipatif dan terbuka, sebagai salah satu ciri khas utama MBS.
- 4) Pada tahap implementasi, lembaga pendidikan Islam harus berpegang pada misi dan nilai-nilai lembaga sebagai “ruh” dan “Kompas”, guna mencapai *goal*/sasaran. Program-program kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya pada tahap formulasi, dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh seluruh pihak yang terlibat, dengan kontrol dan pendampingan dalam bentuk monitoring dan evaluasi oleh kepala madrasah selaku pimpinan lembaga. Supervisi dan monitoring ini melahirkan evaluasi proses dan hasil sementara, guna penyesuaian dan perbaikan strategi dan implementasi program kerja.
- 5) Pada tahap evaluasi, Lembaga pendidikan Islam melakukannya secara rutin dan terjadwal, bisa dalam bentuk evaluasi harian (*daily*), mingguan (*weekly*), bulanan (*monthly*), triwulan, semester, hingga evaluasi tahunan (*annual evaluation*). Tujuan utama melakukan evaluasi adalah guna mengetahui hasil-hasil yang telah didapat, dibandingkan dengan visi dan tujuan (jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek), agar dapat dilakukan penyesuaian dan perbaikan, baik terhadap formulasi maupun implementasinya. Bentuk evaluasi semesteran dan tahunan yang dapat dilakukan adalah dengan Evaluasi Diri Madrasah (EDM) menggunakan instrument yang berlaku, baik instrumen yang telah disediakan oleh pemerintah, oleh lembaga itu sendiri, ataupun gabungan keduanya. Dalam EDM dapat dilakukan evaluasi (*review*) terhadap visi, misi, nilai-nilai, serta strategi lembaga pendidikan tersebut.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Implementasi manajemen strategik oleh setiap lembaga pendidikan, termasuk lembaga pendidikan Islam, merupakan sebuah kebutuhan bahkan keharusan apabila lembaga pendidikan tersebut ingin mencapai visi dan tujuan secara efektif dan efisien, juga agar tetap eksis dan terus bertumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan era, khususnya dalam hal ini era digital dengan segala kemajuan dan tantangannya. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang partisipatif dan mengakomodir konteks dan potensi unik setiap lembaga pendidikan, dipandang sebagai salah satu pilihan utama dalam menerapkan manajemen strategik lembaga pendidikan Islam, melalui tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi. Lembaga pendidikan Islam dengan kekhasan dan karakteristiknya dapat menerapkan MBS secara tepat agar mampu menjawab dan beradaptasi dengan perkembangan dan

kemajuan era digital, sehingga diharapkan lembaga pendidikan Islam tersebut mendapatkan kepercayaan yang kian besar dari masyarakat dari waktu ke waktu, dengan melahirkan setiap peserta didik yang berakhlakul karimah dan berprestasi unggul sesuai dengan bakat dan potensinya masing-masing.

### **Saran**

Berdasarkan uraian di atas, penulis menyampaikan beberapa saran kepada pemangku kebijakan lembaga pendidikan Islam sebagai berikut,

- 1) Memelajari secara mendalam konsep dan penerapan manajemen strategik pada lembaga pendidikan Islam, mengingat penerapan manajemen strategik yang tepat sangat dibutuhkan guna pencapaian tujuan lembaga.
- 2) Memelajari perkembangan era digital dengan segala sisi positif dan tantangannya, dengan menyiapkan SDM, sarana yang dibutuhkan, dan kurikulum yang sesuai.
- 3) Memelajari penerapan konsep MBS agar mampu memaksimalkan keseluruhan sumber daya dan karakteristik yang dimiliki lembaga pendidikan Islam tersebut, dengan menekankan pada unsur partisipatif (pelibatan) semua pihak, keterbukaan, dan adaptabilitas.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Akdon (2016). *Strategic Management for Educational Management*. Jakarta: Alfabeta.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management Concepts and Cases*. Pearson.
- Fadhli, Muhammad. (2020). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan, Continuous Education. *Journal of Science and Research*, 1(1).
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development*. Paul Chapman Publishing.
- Hamid. (2013). Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Al-Khwarizmi*, 1(2).
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Concepts Strategic Management Competitiveness & Globalization*. Cengage Learning.
- Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya.
- Latorre-Medina, M. J., & Blanco-Encomienda, F. J. (2013). *Strategic Management as Key to Improve the Quality of Education*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.

- Mappasiara. (2018). Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya pada Lembaga Pendidikan. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2).
- Mulyasa, E. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya,.
- Priscilia Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman. (1996). *Assessment of School-Based Management: Studies of Education Reform*. U.S. A: Departement of Education Office of Education Research dan Improvement.
- Rothaemel, F. T. (2017). *Strategik Management Concept*. McGraw-Hill Education.
- Sagala, S. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Alfabeta.
- Sampurno (2013). *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: UGM Press.
- Sri Nurabdiah Pratiwi. (2016). Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. *Jurnal EduTech*, 2(1).
- Stukalina, Y. (2010). The Management of Integrated Educational Environment Resources: the factors to be considered. *European Journal of Education*, 45(2), 345–361.
- Wawan Setiawan. (2017). *Era Digital dan Tantangannya*, Seminar Nasional Pendidikan.
- Wawan Setiawan. (2016). Pemanfaatan *Teknologi dalam Pembelajaran Secara Bijaksana*, “*The Save Way of Using ICT For Student Learning*”, Talk Show Westjava NextGent Education, Bandung, 20 Mei 2016.
- Widyastuti, Ana, dkk. (2020). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Perencanaan*. Penerbit: Yayasan Kita Menulis.
- Z. B., Baltabayeva, Sautieva, F. B., Skorobogatova, A. G., & Mamatelashvili, O. V. (2020). *The Impact of Success Factors on The Strategic Management in an Educational Complex*. Revista Amazonia Investiga.
- Zellweger Moser, F. (2007). *Strategic Management of Educational Technology— The Importance of Leadership and Management*. Tertiary Education and Management.