

IMPLEMENTATION OF SCHOOL-BASED MANAGEMENT BASED ON SPIRITUAL VALUES AS A STRATEGY TO IMPROVE THE QUALITY OF LEARNING: CASE STUDY AT JUNGKAL ELEMENTARY SCHOOL LAMPIHONG DISTRICT BALANGAN REGENCY SOUTH KALIMANTAN

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Berlandaskan Nilai-Nilai Spiritual sebagai Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran: Studi Kasus di SD Jungkal Kecamatan Lampihong, Kabupaten Balangan, Kalimantan Selatan

Muhammad Ihsan^{1*}, Muhammad Syukri², Safaruddin³, Muhammad Mochtar Mandala Silam⁴, Syahrial Shaddiq⁵

^{1,2} Universitas Sapta Mandiri, Banjarbaru, Kalimantan Selatan, Indonesia

³ Universitas Mahakarya Asia, Yogyakarta, Indonesia

⁴ STIA Bina Banua Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia

⁵ Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia

*ihсан@univsm.ac.id*¹

*syukriiii@univsm.ac.id*²

*safaruddintohir@gmail.com*³

*mochtar.mandala69@gmail.com*⁴

*syahrial.s@ulm.ac.id*⁵

(*)Corresponding Author

ihсан@univsm.ac.id

How to Cite: Ihsan et al. (2026). Implementation of School-Based Management Based on Spiritual Values as A Strategy to Improve The Quality of Learning (Case Study at Jungkal Elementary School, Lampihong District, Balangan Regency, South Kalimantan). doi: [10.36526/js.v3i2.7847](https://doi.org/10.36526/js.v3i2.7847)

Abstract

This study aims to analyze the implementation of school-based management grounded in spiritual values as a strategy to improve learning quality at SDN Jungkal, Lampihong District, Balangan Regency. This research employed a qualitative approach with a case study method. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis used data reduction, data display, and conclusion drawing techniques. The results showed that the implementation of school-based management grounded in spiritual values was carried out through the integration of religious values in school program planning, learning implementation, and educational evaluation. Spiritual values were applied through religious habituation activities, strengthening student character, and school leadership emphasizing moral role modeling. This implementation had a positive impact on improving learning quality, particularly in character development, increasing learning motivation, and creating a conducive learning environment. Supporting factors included school community commitment and community support, while inhibiting factors included limited supporting facilities and program implementation consistency.

Received : 22-01-2026

Revised : 24-02-2026

Accepted : 15-04-2026

Keywords

School-Based Management,
 Spiritual Values,
 Learning Quality,
 Primary Education

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Melalui pendidikan, peserta didik diharapkan mampu mengembangkan potensi intelektual, karakter, dan moral yang diperlukan dalam kehidupan bermasyarakat dan masa depan yang dinamis (Syukri et al., 2026). Kebijakan pendidikan yang efektif tidak hanya berorientasi pada aspek kognitif, tetapi juga memperhatikan aspek nilai-nilai spiritual sebagai landasan pembentukan karakter yang holistik (Razak et al., 2024).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model pengelolaan pendidikan yang menempatkan satuan pendidikan sebagai aktor utama dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan sekolah sesuai konteks lokal serta kebutuhan peserta didik (OECD, 2023; Kemendikbudristek, 2023). Pendekatan ini memberikan ruang otonomi kepada sekolah untuk mengelola sumber daya secara efisien dan partisipatif, sehingga mendukung tercapainya visi dan misi sekolah. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang kuat dan integrasi nilai moral-spiritual dapat meningkatkan kompetensi pengajaran dan motivasi belajar siswa secara signifikan (Hallinger & Kulophas, 2024; Nguyen et al., 2023).

Dalam perkembangan penelitian pendidikan kontemporer, integrasi nilai-nilai spiritual dalam manajemen sekolah semakin mendapat perhatian sebagai strategi untuk memperkuat budaya sekolah serta kualitas pembelajaran. Nilai-nilai spiritual dianggap mampu memperkuat disiplin, moralitas, dan rasa tanggung jawab peserta didik, sehingga mendukung terciptanya lingkungan pembelajaran yang kondusif dan berdaya saing (Fry & Egel, 2023; Suyatno et al., 2024). Studi terbaru menunjukkan bahwa transformasi budaya sekolah berdasarkan nilai spiritual dapat meningkatkan disiplin dan karakter peserta didik secara konsisten (Rahman et al., 2024).

Aspek spiritual dalam manajemen Aspek spiritual dalam manajemen pendidikan juga berkaitan erat dengan kepemimpinan transformasional yang mendorong kepala sekolah untuk menjadi teladan moral bagi guru dan siswa. Kepemimpinan yang berbasis spiritual mampu menciptakan hubungan harmonis dalam komunitas sekolah dan memperkuat komitmen bersama terhadap visi pendidikan yang bermakna (Fry & Cohen, 2023; Wahyudi & Nurhayati, 2025). Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa penerapan prinsip spiritual dalam kepemimpinan sekolah dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan suasana sekolah yang inklusif (Nguyen et al., 2023).

Integrasi nilai spiritual dalam konteks sekolah dasar dinilai masih kurang dieksplorasi secara empiris di Indonesia, khususnya dalam konteks manajemen berbasis sekolah di daerah pedesaan seperti Kabupaten Balangan, Kalimantan Selatan. Penelitian yang ada lebih banyak berfokus pada konteks sekolah menengah atau model integrasi secara umum tanpa meninjau secara rinci langkah manajerial, faktor pendukung, dan hambatan kontekstual yang muncul di sekolah dasar (Suyatno et al., 2024; Rahman et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen berbasis sekolah berlandaskan nilai spiritual sebagai strategi peningkatan mutu pembelajaran di SDN Jungkal, Kecamatan Lampihong, Kabupaten Balangan, Kalimantan Selatan. Temuan penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model manajemen sekolah yang memadukan nilai spiritual dengan praktik manajerial serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola sekolah dalam konteks lokal.

METODE

Pendekatan penelitian adalah kualitatif dengan jenis studi kasus. Studi kasus digunakan untuk mengkaji secara komprehensif praktik manajerial yang dilakukan di SDN Jungkal, Kecamatan Lampihong, Kabupaten Balangan, Kalimantan Selatan, karena metode ini efektif dalam menelaah fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata (Creswell & Creswell, 2023). Subjek penelitian terdiri dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta komite sekolah yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan

triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan *member check* untuk memastikan kesesuaian data dengan informasi yang diberikan oleh informan. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2025 di SDN Jungkal, Kecamatan Lampihong, Kabupaten Balangan. Penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan etika penelitian, termasuk memperoleh persetujuan dari pihak sekolah, menjaga kerahasiaan identitas informan, serta menggunakan data penelitian hanya untuk kepentingan akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berlandaskan nilai spiritual di SDN Jungkal dilaksanakan melalui penguatan tata kelola sekolah yang berorientasi pada pembentukan karakter peserta didik. Nilai spiritual tidak hanya dijadikan sebagai simbol budaya sekolah, tetapi diintegrasikan dalam berbagai kebijakan dan program pendidikan. Kepala sekolah berperan dalam merumuskan visi dan misi sekolah yang menekankan pada pengembangan mutu pembelajaran berbasis nilai religius, moral, dan etika.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan program sekolah dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah. Guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dilibatkan dalam penyusunan program kerja yang mengintegrasikan nilai spiritual dalam kegiatan pembelajaran dan budaya sekolah. Perencanaan tersebut mencerminkan adanya kolaborasi yang kuat dalam pengelolaan sekolah sehingga program yang disusun lebih sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan lingkungan sekolah.

Integrasi nilai spiritual dalam perencanaan pembelajaran terlihat dalam penyusunan perangkat pembelajaran oleh guru. Guru mengintegrasikan nilai spiritual dalam tujuan pembelajaran, materi, metode, serta evaluasi pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi MBS tidak hanya berfokus pada aspek manajerial, tetapi juga menyentuh aspek pedagogis yang berorientasi pada pembentukan karakter peserta didik secara menyeluruh.

Nilai spiritual diimplementasikan dalam pelaksanaan pembelajaran melalui pembiasaan perilaku religius dan penanaman nilai moral dalam proses pembelajaran. Kegiatan pembelajaran diawali dengan doa bersama dan penguatan nilai karakter. Guru memberikan keteladanan dalam sikap dan perilaku sehari-hari sehingga peserta didik dapat meneladani nilai-nilai positif yang ditanamkan dalam proses pendidikan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa integrasi nilai spiritual mampu menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan harmonis. Peserta didik menunjukkan sikap saling menghargai, kedisiplinan, serta tanggung jawab dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya keterlibatan peserta didik dalam proses belajar sehingga pembelajaran menjadi lebih aktif dan bermakna.

Implementasi MBS berlandaskan nilai spiritual juga terlihat dalam budaya sekolah yang menekankan pada pembiasaan kegiatan keagamaan dan pembentukan karakter peserta didik. Kegiatan pembiasaan seperti pelaksanaan ibadah bersama, penguatan pendidikan karakter, serta kegiatan sosial keagamaan menjadi bagian dari strategi sekolah dalam menanamkan nilai spiritual kepada peserta didik.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam keberhasilan implementasi MBS. Kepala sekolah menerapkan kepemimpinan yang bersifat transformasional dengan memberikan teladan, motivasi, serta dukungan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan program sekolah. Kepemimpinan yang berbasis nilai spiritual mampu menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif di lingkungan sekolah.

Keberhasilan implementasi MBS juga didukung oleh partisipasi aktif masyarakat melalui komite sekolah. Komite sekolah berperan dalam memberikan dukungan moral, material, serta pengawasan terhadap pelaksanaan program pendidikan. Sinergi antara sekolah dan masyarakat

memperkuat pelaksanaan program pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Dampak implementasi MBS berlandaskan nilai spiritual terlihat pada peningkatan mutu pembelajaran. Peserta didik menunjukkan peningkatan dalam aspek kedisiplinan, tanggung jawab, serta motivasi belajar. Guru juga menunjukkan peningkatan kreativitas dalam merancang pembelajaran yang mengintegrasikan nilai karakter dan spiritual sehingga proses pembelajaran menjadi lebih inovatif dan bermakna.

Meskipun implementasi MBS berlandaskan nilai spiritual memberikan dampak positif, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Kendala tersebut meliputi keterbatasan sarana pendukung kegiatan spiritual, perbedaan pemahaman warga sekolah terhadap implementasi nilai spiritual, serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan program pembelajaran. Namun demikian, secara keseluruhan implementasi MBS berlandaskan nilai spiritual terbukti menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan pembentukan karakter peserta didik.

Pembahasan

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berlandaskan nilai spiritual dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sekolah yang mengintegrasikan nilai religius dan moral mampu memperkuat kualitas pembelajaran. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan nilai spiritual dalam visi, misi, dan program sekolah menjadi dasar dalam membangun budaya pendidikan yang berorientasi pada pembentukan karakter peserta didik. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa MBS memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengembangkan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lingkungan sekolah (Bush & Glover, 2021).

Perencanaan program sekolah yang dilakukan secara partisipatif menunjukkan bahwa keterlibatan warga sekolah merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi MBS. Keterlibatan guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dalam penyusunan program pendidikan mencerminkan prinsip kolaborasi dalam pengelolaan sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa partisipasi stakeholder sekolah dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan serta memperkuat mutu pembelajaran (Ärlestig et al., 2020).

Integrasi nilai spiritual dalam perencanaan pembelajaran menunjukkan bahwa penguatan karakter peserta didik dapat dilakukan melalui pendekatan pedagogis yang sistematis. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai agen pembentukan karakter peserta didik. Temuan ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa integrasi nilai moral dan spiritual dalam pembelajaran dapat meningkatkan keterlibatan siswa serta menciptakan pengalaman belajar yang bermakna (Berkovich & Eyal, 2021).

Pelaksanaan pembelajaran berbasis nilai spiritual dalam penelitian ini menunjukkan adanya pembiasaan perilaku religius dan penanaman nilai etika dalam proses pembelajaran. Pembiasaan tersebut terbukti mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan meningkatkan interaksi positif antara guru dan peserta didik. Hal ini sejalan dengan teori pendidikan karakter yang menekankan bahwa pembiasaan nilai moral dalam kegiatan pembelajaran dapat membentuk perilaku positif peserta didik (Nucci et al., 2022).

Budaya sekolah yang menekankan pada pembentukan karakter religius menjadi salah satu strategi dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Kegiatan pembiasaan keagamaan, kegiatan sosial, dan penguatan nilai kebersamaan menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung perkembangan sosial dan emosional peserta didik. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya sekolah yang berbasis nilai moral dan spiritual berkontribusi terhadap peningkatan kualitas interaksi sosial dan motivasi belajar siswa (Fancourt & Finn, 2020).

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan karakter kepemimpinan transformasional yang menekankan keteladanan, motivasi, serta penguatan nilai spiritual dalam pengelolaan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor utama dalam membangun

budaya organisasi sekolah yang positif. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen guru dan kualitas pembelajaran melalui penguatan nilai moral dan spiritual dalam organisasi pendidikan (Leithwood et al., 2020).

Partisipasi masyarakat melalui komite sekolah juga menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi MBS. Keterlibatan masyarakat menunjukkan adanya sinergi antara sekolah dan lingkungan sosial dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kolaborasi antara sekolah dan masyarakat dapat memperkuat keberhasilan program pendidikan serta meningkatkan kualitas layanan pembelajaran (Epstein, 2021; Khoiruman & Irawan, 2026).

Dampak implementasi MBS berlandaskan nilai spiritual dalam penelitian ini menunjukkan peningkatan kedisiplinan, tanggung jawab, dan motivasi belajar peserta didik. Penguatan karakter peserta didik menjadi indikator penting dalam peningkatan mutu pembelajaran. Temuan ini mendukung penelitian yang menyatakan bahwa penguatan pendidikan karakter berbasis nilai moral dan spiritual berkontribusi terhadap peningkatan prestasi akademik dan perilaku sosial peserta didik (Lickona, 2021).

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya kendala dalam implementasi MBS berbasis nilai spiritual, seperti keterbatasan sarana pendukung kegiatan spiritual serta perbedaan pemahaman warga sekolah terhadap penerapan nilai spiritual. Kendala tersebut menunjukkan bahwa implementasi nilai spiritual memerlukan dukungan kebijakan, fasilitas, serta penguatan pemahaman seluruh warga sekolah. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi program pendidikan berbasis nilai sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dan dukungan sarana prasarana (Hallinger, 2020).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah berlandaskan nilai spiritual dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Integrasi nilai spiritual dalam pengelolaan sekolah tidak hanya meningkatkan kualitas akademik, tetapi juga membentuk karakter peserta didik secara holistik. Temuan ini memperkuat konsep bahwa pengelolaan pendidikan yang berbasis nilai moral dan spiritual dapat menciptakan sistem pendidikan yang berkelanjutan dan berorientasi pada pengembangan potensi peserta didik secara menyeluruh.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berlandaskan nilai spiritual di SDN Jungkal terlaksana melalui penguatan tata kelola sekolah yang partisipatif, integrasi nilai spiritual dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, serta pengembangan budaya sekolah yang religius dan berkarakter. Implementasi nilai spiritual tidak hanya diwujudkan dalam program sekolah, tetapi juga terintegrasi dalam perangkat pembelajaran, aktivitas pembelajaran, serta pembiasaan perilaku positif peserta didik.

Pelaksanaan MBS berlandaskan nilai spiritual terbukti memberikan dampak positif terhadap mutu pembelajaran. Dampak tersebut terlihat dari meningkatnya kedisiplinan, tanggung jawab, motivasi belajar, serta sikap sosial peserta didik. Selain itu, guru menunjukkan peningkatan kreativitas dalam merancang pembelajaran yang mengintegrasikan nilai karakter dan spiritual. Keberhasilan implementasi MBS dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, komitmen guru, dukungan tenaga kependidikan, serta partisipasi masyarakat melalui komite sekolah.

Meskipun demikian, implementasi MBS berlandaskan nilai spiritual masih menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan sarana pendukung kegiatan spiritual, perbedaan pemahaman warga sekolah terhadap penerapan nilai spiritual, serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan program pembelajaran yang terintegrasi dengan penguatan karakter.

Hasil penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan dasar. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat konsep bahwa pengelolaan sekolah berbasis nilai spiritual dapat menjadi pendekatan strategis dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan pembentukan karakter peserta didik secara holistik. Integrasi nilai spiritual dalam manajemen sekolah menunjukkan bahwa peningkatan mutu pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pengembangan nilai moral dan karakter peserta didik.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi kepala sekolah dan guru untuk mengintegrasikan nilai spiritual dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Sekolah diharapkan dapat mengembangkan budaya organisasi yang menanamkan nilai religius dan karakter positif sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, keterlibatan masyarakat dan komite sekolah perlu terus diperkuat untuk mendukung pelaksanaan program pendidikan yang berkelanjutan.

Penelitian ini juga memberikan implikasi bagi pengambil kebijakan pendidikan untuk memberikan dukungan terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah yang berorientasi pada penguatan nilai karakter dan spiritual melalui penyediaan fasilitas pendukung serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia di lingkungan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Årlestig, H., Day, C., & Johansson, O. (2020). *A decade of research on school principals: Cases from 24 countries*. Springer.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2021). Moral leadership in education: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 3–23. <https://doi.org/10.1177/1741143218787655>.
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2021). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 31(2), 180–192. <https://doi.org/10.1177/1049732320955687>.
- Bowen, G. A. (2021). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 21(2), 40–55.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage.
- Brinkmann, S. (2021). *Qualitative interviewing*. Oxford University Press.
- Bush, T., & Glover, D. (2021). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 41(1–2), 1–19.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple?. *Research in Nursing & Health*, 43(6), 652–661. <https://doi.org/10.1002/nur.22091>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2021). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). Sage.
- Epstein, J. L. (2021). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (3rd ed.). Routledge.
- Fancourt, D., & Finn, S. (2020). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being?* World Health Organization Regional Office for Europe.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed.). Sage.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2023). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation. *Journal of Leadership Studies*, 17(2), 6–18.
- Fry, L. W., & Egel, E. (2023). *Spiritual leadership and organizational transformation*. Information Age Publishing.

- Hallinger, P. (2020). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 58(3), 233–250.
- Hallinger, P., & Kulophas, D. (2024). Leadership and school improvement: Evidence from Southeast Asia. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 45–63.
- Hennink, M., Kaiser, B., & Marconi, V. (2020). Code saturation versus meaning saturation. *Qualitative Health Research*, 30(4), 591–608.
- Ihsan, M., & Risma. (2025). *Manajemen pendidikan & manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam perspektif dan implementasi ilmu pendidikan*. Lingkar Edukasi Indonesia
- Ihsan, M., Jarkawi, J., Yuliansyah, M., & Anwar, K. (2023). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMAN 3 dan SMKN 3 Banjarbaru, Kalimantan Selatan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(3), <http://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/37612>
- Ihsan, M., Wahyudi, E., & Mumtazah, F. (2025). Implementasi manajemen berbasis sekolah pada peningkatan mutu pembelajaran di Sekolah Dasar. *Jurnal Humaniora & Sosial Sains*, 2(3), 428–433. Retrieved from <https://humaniorasains.id/jhss/article/view/164>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2020). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
- Kausar, R., & Ihsan, M. (2025). Digital transformation of educational services: Integration of public administration and educational management in the smart governance era. *Jurnal Humaniora dan Sosial Sains*, 2(3), 446–453. <https://humaniorasains.id/jhss/article/view/168>
- Kemendikbudristek. (2023). *Panduan implementasi manajemen berbasis sekolah*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Khoiruman, M. A., & Irawan, D. H. (2026). Investigating Cadets' Experiences Learning English at a Banyuwangi Marine Academy in the Global Maritime Era. *LinguaEducare: Journal of English and Linguistic Studies*, 3(1), 49–58.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Lickona, T. (2021). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage.
- Mochtar Mandala Silam, M., Ihsan, M., Riani, N., Nabila, S., & Ilmiyah, S. (2023). Rekonseptualisasi pendidikan dasar untuk keberlanjutan sosial: Integrasi pengetahuan indigenous dan kearifan lokal dalam kerangka pembelajaran transformatif di Kalimantan. *Jurnal Humaniora dan Sosial Sains*, 3(1). <https://humaniorasains.id/jhss/article/view/183>
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2023). School leadership and student learning outcomes: A global perspective. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 256–270.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2021). *Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria*. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1–13.
- Nucci, L., Narvaez, D., & Krettenauer, T. (2022). *Handbook of moral and character education* (3rd ed.). Routledge.
- OECD. (2023). *School autonomy and accountability: Improving educational performance*. OECD Publishing.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2021). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 48(2), 221–234.
- Rahman, A., Suryadi, A., & Anwar, K. (2024). Spiritual-based school culture and student character development in primary education. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 14(1), 45–58.

- Razak, A., Hidayat, R., & Sari, M. (2024). Spiritual values integration in education policy for character development. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 101–112.
- Risma, Raditia, & Ihsan, M. (2025). Implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya disiplin di Sekolah Dasar. *Jurnal Humaniora & Sosial Sains*, 2(3), 434–437. <https://humaniorasains.id/jhss/article/view/165>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2022). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 56(4), 1893–1907.
- Suyatno, S., Wantini, W., & Baidi, B. (2024). Religious character education through school culture development. *Cakrawala Pendidikan*, 43(1), 65–78.
- Syukri, M., Ulfah, A., Nuhidayani, & Majid, M. S. (2026). The Influence of Family, School, and Community Environments on Students' Religious and Social Behavior. *PPSDP International Journal of Education*, 5(1), 87–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.59175/pijed.v5i1.682>
- Wahyudi, W., & Nurhayati, N. (2025). Spiritual leadership in Indonesian primary schools. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 8(1), 1–15.