

# Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Kemandirian Pengelolaan Sekolah

Dita Gustiana Gani<sup>1</sup>, Ansar<sup>2</sup>, Arifin Sucing<sup>3</sup>, Darmawan Thalib<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

<sup>3</sup>Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

Corresponding author: [darmawanthalib@ung.ac.id](mailto:darmawanthalib@ung.ac.id)

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan kemandirian pengelolaan sekolah pada aspek pembiayaan, pengembangan kurikulum, dan pengambilan keputusan di SMP Negeri 1 Suwawa. Pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus digunakan, dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta uji keabsahan melalui triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan: (1) Otonomi pembiayaan dilakukan melalui pemanfaatan kantin, alumni, orang tua, dan kerja sama swasta, namun kemandirian masih parsial karena ketergantungan pada dana pemerintah; (2) Otonomi kurikulum diwujudkan melalui kurikulum berbasis asesmen, minat, dan bakat siswa, integrasi kompetensi abad 21 dan budaya lokal, serta penerapan *deep learning* berbantuan teknologi secara partisipatif; (3) Otonomi pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif dan transparan melalui musyawarah, mulai dari identifikasi kebutuhan hingga implementasi keputusan dalam RKAS dan program sekolah. Temuan ini memperkuat konsep MBS bahwa kemandirian sekolah tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial, melainkan juga partisipasi dan kepemimpinan kolektif. Sekolah perlu mengoptimalkan sumber daya internal, memperkuat jejaring, dan meningkatkan kapasitas guru dalam pemanfaatan teknologi untuk mendukung keberlanjutan kemandirian pengelolaan sekolah.

**Kata Kunci:** Otonomi Sekolah; Kemandirian; Manajemen Berbasis Sekolah

## ABSTRACT

*This study aims to describe the implementation of School-Based Management (SBM) in enhancing school management autonomy in the aspects of financing, curriculum development, and decision-making at SMP Negeri 1 Suwawa. A qualitative approach with a case study design was employed, with data collected through interviews, observation, and documentation. Data analysis utilized data condensation, data display, and conclusion drawing, while validity was ensured through triangulation. The findings reveal that: (1) financing autonomy is implemented through the utilization of the school canteen, alumni, parents, and collaboration with the private sector, yet independence remains partial due to continued reliance on government funding; (2) curriculum autonomy is realized through curriculum based on assessment, student interests and talents, integration of 21st-century competencies and local cultural values, as well as the participatory implementation of deep learning assisted by technology; (3) decision-making autonomy is conducted collectively and transparently through deliberation, from needs identification to the implementation of decisions in the School Activity and Budget Plan (RKAS) and school programs. These findings reinforce the SBM concept that school independence is determined not only by financial aspects but also by participation and collective leadership. Schools need to optimize internal resources, strengthen networks, and enhance teacher capacity in technology utilization to support the sustainability of school management independence.*

**Keywords:** School Autonomy; Independence; School-Based Management

Diterima: Januari, 2026 | Disetujui: April, 2026 | Dipublikasi: Juni, 2026

## PENDAHULUAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu kebijakan strategis dalam reformasi pendidikan yang bertujuan memberikan kewenangan lebih luas kepada sekolah untuk mengelola sumber daya secara mandiri, partisipatif, dan akuntabel (Hanafiah et al., 2024). Dalam kerangka desentralisasi pendidikan, MBS menempatkan sekolah sebagai pusat pengambilan keputusan guna meningkatkan efektivitas pengelolaan pendidikan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik lingkungan sekolah (Achmad & Hartono, 2021). Penerapan MBS menuntut sekolah tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai pengelola yang mampu merencanakan, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan seluruh program pendidikan secara mandiri.

Salah satu prinsip utama dalam MBS adalah kemandirian pengelolaan sekolah, yang mencakup kemandirian dalam pengelolaan pembiayaan, pengembangan kurikulum, dan pengambilan keputusan (Hasnadi et al., 2024; Rini et al., 2020). Kemandirian ini menjadi prasyarat penting bagi terciptanya tata kelola sekolah yang efektif, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Sekolah yang mandiri diharapkan tidak sepenuhnya bergantung pada kebijakan dan pendanaan dari pemerintah, tetapi mampu menggali potensi internal serta melibatkan partisipasi masyarakat secara aktif dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan.

Namun demikian, dalam praktiknya penerapan MBS belum sepenuhnya diikuti dengan terwujudnya kemandirian sekolah secara utuh. Banyak sekolah yang secara administratif telah menerapkan MBS, tetapi masih menghadapi keterbatasan dalam mengelola pembiayaan secara mandiri, mengembangkan kurikulum sesuai konteks lokal, serta mengambil keputusan secara partisipatif dan berkelanjutan (Sari et al., 2025; Tran et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal MBS dengan realitas implementasi di lapangan, sehingga perlu dikaji secara lebih mendalam bagaimana MBS dijalankan dalam konteks nyata sekolah.

Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Suwawa (SMP Negeri 1 Suwawa) sebagai salah satu sekolah negeri di Kabupaten Bone Bolango menunjukkan praktik penerapan MBS yang menarik untuk dikaji, khususnya dalam upaya meningkatkan kemandirian pengelolaan sekolah. Sekolah ini telah mengembangkan berbagai bentuk kemandirian, seperti pemanfaatan sumber

internal sekolah melalui pengelolaan kantin, pelibatan alumni dan orang tua siswa dalam mendukung pembiayaan kegiatan sekolah, serta kerja sama dengan berbagai pihak untuk menunjang sarana dan kegiatan pendidikan. Selain itu, sekolah juga menunjukkan kemampuan menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan siswa, budaya lokal, serta tuntutan perkembangan zaman melalui pelaksanaan Kurikulum Merdeka dan penguatan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5).

Di sisi lain, pengambilan keputusan di SMP Negeri 1 Suwawa dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan orang tua siswa. Proses musyawarah menjadi budaya dalam perencanaan program, pengelolaan anggaran, maupun pengembangan kurikulum, sehingga tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap kemajuan sekolah. Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa penerapan MBS di SMP Negeri 1 Suwawa tidak hanya bersifat administratif, tetapi telah menyentuh aspek substantif pengelolaan sekolah.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji secara mendalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan kemandirian pengelolaan sekolah, yang meliputi kemandirian pengelolaan pembiayaan, pengembangan kurikulum, dan pengambilan keputusan di SMP Negeri 1 Suwawa. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris tentang bagaimana MBS diimplementasikan secara nyata di tingkat sekolah serta menjadi bahan refleksi dan rujukan bagi pengembangan kebijakan dan praktik pengelolaan sekolah di masa mendatang.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 1 Suwawa yang berlokasi di Kecamatan Suwawa, Kabupaten Bone Bolango, Provinsi Gorontalo. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus, karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan kemandirian pengelolaan sekolah. Informan penelitian dipilih secara *purposive* dengan kriteria mempertimbangkan kapasitas dan keterlibatan langsung masing-masing informan dalam pelaksanaan MBS, terdiri atas: (1) Kepala Sekolah; (2) Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum; (3) Wakil Kepala Sekolah bidang Sarana dan Prasarana; (4) Bendahara Sekolah; (5) Staf Tata Usaha; (6) Ketua Komite Sekolah; (7) Orang tua siswa; (8) Guru; dan (9) Siswa.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, dan panduan dokumentasi yang telah melalui proses validasi isi melalui konsultasi dengan dosen pembimbing dan diskusi dengan pakar manajemen pendidikan. Analisis data menggunakan model Miles et al. (2014) yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode untuk memastikan kredibilitas dan keandalan temuan penelitian.

## HASIL PENELITIAN

### Otonomi Sekolah dalam Meningkatkan Kemandirian Pengelolaan Pembiayaan

Penerapan otonomi sekolah dalam meningkatkan kemandirian pengelolaan pembiayaan di SMP Negeri 1 Suwawa dari hasil penelitian menunjukkan bahwa SMP Negeri 1 Suwawa belum sepenuhnya mandiri dalam pendanaan, namun telah mengembangkan berbagai sumber pendukung di luar dana BOS. Kantin sekolah berkontribusi pada pemeliharaan fasilitas tertentu, sementara komite dan alumni berperan membantu pendanaan kegiatan dan pembangunan yang tidak terakomodasi oleh BOS, seperti renovasi mushola. Partisipasi orang tua juga terlihat pada kegiatan keagamaan tertentu yang bersifat sukarela. Namun demikian, kerja sama dengan pihak swasta masih terbatas dan belum dilakukan secara berkelanjutan, sehingga kemandirian pembiayaan sekolah masih bersifat parsial.

Selanjutnya efisiensi dan efektivitas penggunaan dana, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan dana BOS di SMP Negeri 1 Suwawa dilakukan secara terencana, selektif, dan berorientasi pada kebutuhan nyata sekolah. Perencanaan anggaran melibatkan guru, komite, OSIS, dan orang tua melalui rapat bersama, sementara pengadaan barang dan kegiatan diprioritaskan untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran. Penggunaan dana dijalankan secara tertib, terdokumentasi, dan dievaluasi secara berkala melalui rapat internal serta pengawasan eksternal oleh inspektorat dan BPK, sehingga mendukung pengelolaan keuangan yang efisien dan bertanggung jawab.

Sementara itu transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang transparan melalui transaksi non-tunai berbasis elektronik, pelaporan rutin kepada dinas

terkait, serta penyampaian informasi anggaran secara terbuka kepada guru, komite, dan orang tua. Seluruh penggunaan dana dilengkapi dengan bukti administrasi dan pengarsipan dokumen yang tertib. Hasil evaluasi keuangan dijadikan dasar perencanaan anggaran tahun berikutnya.

### **Otonomi Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum**

Otonomi sekolah dalam pengembangan kurikulum di SMP Negeri 1 Suwawa menunjukkan bahwa dari relevansi pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengembangkan kurikulum yang selaras dengan kebutuhan siswa, masyarakat, tuntutan zaman, dan budaya lokal. Penyesuaian dilakukan melalui asesmen diagnostik, pemetaan minat dan bakat, serta penerapan pembelajaran berdiferensiasi. Kurikulum juga mengintegrasikan nilai sosial, karakter, kompetensi abad 21, serta muatan budaya lokal Gorontalo/Suwawa melalui pembelajaran, P5, dan kegiatan ekstrakurikuler, sehingga kurikulum menjadi kontekstual dan bermakna bagi siswa.

Inovasi dalam pengembangan kurikulum dilakukan secara partisipatif dengan mengacu pada Kurikulum Merdeka dan difokuskan pada penguatan pembelajaran mendalam (deep learning). Guru diberi keleluasaan mengembangkan metode, model, dan media pembelajaran yang kreatif, seperti proyek, portofolio, diskusi, dan simulasi. Pemanfaatan teknologi pembelajaran telah dilakukan meskipun sarana masih terbatas. Baik guru maupun siswa merespons positif inovasi tersebut karena dinilai meningkatkan keterlibatan belajar.

Keterlibatan berbagai pihak dalam pengembangan kurikulum, ditunjukkan dengan guru berperan aktif dalam Tim Pengembang Kurikulum, penyusunan perangkat ajar, serta peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan MGMP. Komite dan orang tua terlibat dalam pembahasan dan sosialisasi kurikulum, serta mendukung implementasi pembelajaran di rumah. Siswa juga diberi ruang menyampaikan aspirasi terkait metode belajar.

### **Otonomi Sekolah dalam Meningkatkan Kemandirian Pengambilan Keputusan**

Otonomi sekolah dalam pengambilan keputusan di SMP Negeri 1 Suwawa tercermin dari mekanisme pengambilan keputusan yang dijalankan secara kolektif, transparan, dan partisipatif. Berdasarkan temuan di lapangan, sekolah tersebut tidak memusatkan keputusan hanya pada pimpinan, tetapi melibatkan berbagai unsur warga sekolah dan masyarakat. Proses ini menunjukkan penerapan manajemen berbasis sekolah yang menempatkan musyawarah dan keterbukaan sebagai prinsip utama dalam menentukan arah kebijakan dan program

sekolah.

Proses pengambilan keputusan di SMP Negeri 1 Suwawa dilakukan dengan menerapkan mekanisme musyawarah yang kolektif dan transparan. Permasalahan sekolah diidentifikasi bersama, alternatif solusi dirumuskan berdasarkan skala prioritas, dan keputusan dipilih melalui kesepakatan bersama dengan mempertimbangkan urgensi dan efektivitas. Implementasi keputusan dilakukan melalui program sekolah dan RKAS, serta dikomunikasikan secara terbuka kepada orang tua melalui rapat dan media komunikasi daring.

Pengambilan keputusan dalam pengembangan program sekolah menunjukkan bahwa perumusan visi, misi, kurikulum, dan program kerja sekolah dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan kepala sekolah, guru, komite, orang tua, dan perwakilan siswa. Guru berkontribusi aktif sesuai bidangnya, sementara aspirasi orang tua dan siswa disalurkan melalui mekanisme yang terstruktur. Kepala sekolah tetap menjadi penentu keputusan akhir, namun seluruh proses didahului dengan diskusi dan musyawarah.

Peran serta aktor sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan, ditunjukkan dengan Kepala sekolah berperan sebagai pengarah dan penanggung jawab kebijakan, guru sebagai pelaksana dan pemberi masukan akademik, orang tua sebagai mitra pendukung, serta komite sebagai penghubung sekolah dan masyarakat. Keterlibatan aktif seluruh pihak tersebut memperkuat akuntabilitas dan legitimasi keputusan yang diambil, sekaligus menunjukkan kemandirian sekolah dalam mengelola kebijakan secara partisipatif sesuai prinsip manajemen berbasis sekolah.

## **PEMBAHASAN**

### **Otonomi Sekolah dalam Meningkatkan Kemandirian Pengelolaan Pembiayaan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemandirian pengelolaan pembiayaan di SMP Negeri 1 Suwawa belum sepenuhnya mandiri, namun telah diarahkan melalui pemanfaatan sumber pendanaan internal dan dukungan eksternal. Pemanfaatan kantin sekolah sebagai unit usaha menunjukkan upaya sekolah mengoptimalkan aset yang dimiliki untuk mendukung pembiayaan non-BOS, khususnya pemeliharaan sarana tertentu. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sukung et al. (2020) dan Shofiyyah et al. (2025) yang menyatakan bahwa unit usaha sekolah merupakan strategi awal dalam membangun kemandirian pembiayaan dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).

Dukungan alumni dan komite sekolah menjadi faktor penting dalam menutup keterbatasan dana BOS, terutama pada pembangunan fasilitas seperti mushola sekolah. Keterlibatan alumni menunjukkan kuatnya modal sosial sekolah dalam menopang program yang tidak dapat dibiayai oleh dana pemerintah. Hasil ini dikuatkan temuan Mas (2014) dan Wulandari et al. (2023) yang menegaskan bahwa jejaring alumni berkontribusi signifikan terhadap keberlanjutan pendanaan sekolah, khususnya pada satuan pendidikan negeri yang ruang fiskalnya terbatas.

Partisipasi orang tua dalam pembiayaan masih bersifat sukarela dan insidental, serta belum terlembaga secara sistematis. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemandirian pembiayaan sekolah belum berkelanjutan dan masih bergantung pada dukungan non-rutin. Temuan ini sejalan dengan penelitian Widyanto (2019) dan Rahayu et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa keterlibatan orang tua dalam pendanaan sekolah cenderung terbatas jika tidak didukung regulasi internal dan skema partisipasi yang jelas.

Dari sisi pengelolaan, penggunaan dana BOS di SMP Negeri 1 Suwawa telah dilakukan secara efisien, transparan, dan akuntabel melalui perencanaan partisipatif, transaksi non-tunai, serta pelaporan dan pengarsipan yang tertib. Praktik ini menunjukkan bahwa meskipun kemandirian pembiayaan belum optimal, kapasitas tata kelola keuangan sekolah sudah kuat. Temuan ini memperkuat literatur Suling et al. (2020), Endang (2019), dan Arwildayanto et al. (2017), yang menegaskan bahwa akuntabilitas keuangan merupakan prasyarat utama menuju kemandirian pembiayaan sekolah.

### **Otonomi Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi pengembangan kurikulum di SMP Negeri 1 Suwawa berorientasi pada kebutuhan dan karakteristik siswa. Sekolah memanfaatkan asesmen diagnostik, pemetaan minat-bakat, serta pembelajaran berdiferensiasi untuk menyesuaikan proses belajar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Suling et al. (2023) serta Hidayat & Tolla (2022) yang menegaskan bahwa kurikulum yang adaptif terhadap kebutuhan siswa merupakan indikator utama keberhasilan otonomi kurikulum dalam MBS.

Pengembangan kurikulum juga diselaraskan dengan kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman melalui penguatan karakter, literasi digital, serta kompetensi abad 21. Kolaborasi dengan orang tua dan komite dalam penyusunan kurikulum menunjukkan bahwa sekolah berupaya menjaga relevansi lulusan dengan lingkungan sosialnya. Hasil ini mendukung

temuan Sagala (2003) dan Asyibli et al. (2025) yang menyatakan bahwa kurikulum berbasis konteks sosial mampu meningkatkan legitimasi sekolah di mata masyarakat.

Selain itu, muatan budaya lokal Gorontalo dan Suwawa diintegrasikan melalui pembelajaran, P5, dan kegiatan ekstrakurikuler. Strategi ini memperkuat identitas budaya siswa sekaligus menjaga kesinambungan nilai lokal dalam pendidikan formal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Puspitasari (2018) & Pangesti et. al. (2025) yang menegaskan bahwa otonomi kurikulum memberi ruang bagi sekolah untuk mengembangkan pendidikan berbasis kearifan lokal.

Inovasi kurikulum didukung oleh Tim Pengembang Kurikulum yang bekerja secara partisipatif dan memberi keleluasaan guru berinovasi, meskipun sarana teknologi masih terbatas. Respon positif guru dan siswa menunjukkan bahwa inovasi pembelajaran telah meningkatkan kedalaman dan relevansi belajar. Hasil ini menguatkan penelitian Sukung et al. (2023), Fitriyani et al. (2021) dan Huda (2017) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kurikulum dan kolaborasi guru merupakan kunci keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.

### **Otonomi Sekolah dalam Meningkatkan Kemandirian Pengambilan Keputusan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di SMP Negeri 1 Suwawa dilakukan secara kolektif melalui musyawarah yang melibatkan berbagai unsur sekolah. Identifikasi masalah dan penentuan prioritas dilakukan secara terbuka sehingga keputusan yang diambil berbasis kebutuhan nyata sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sukung et al. (2020) dan Hairani et al. (2025) yang menegaskan bahwa partisipasi merupakan inti dari kemandirian pengambilan keputusan dalam MBS.

Keterlibatan komite dan orang tua dalam pengambilan keputusan strategis menunjukkan adanya hubungan kemitraan yang relatif kuat antara sekolah dan masyarakat. Mekanisme komunikasi berjenjang dan pemanfaatan media digital mempercepat arus aspirasi dan meningkatkan transparansi. Hasil ini mendukung temuan Majid & Arifin (2025) yang menyatakan bahwa keterbukaan informasi meningkatkan kepercayaan publik terhadap kebijakan sekolah.

Dalam pengembangan program sekolah, guru dan siswa dilibatkan secara aktif dalam perumusan visi, misi, dan program strategis. Keterlibatan siswa menunjukkan praktik demokrasi pendidikan yang nyata dan relevan dengan pembelajaran mendalam. Temuan ini

memperkuat penelitian Sagala (2003) yang menegaskan bahwa pelibatan warga sekolah memperkuat kualitas dan keberterimaan keputusan.

Kepala sekolah tetap menjadi pengambil keputusan akhir, namun keputusan tersebut dihasilkan melalui proses dialog dan pertimbangan kolektif. Peran kepala sekolah sebagai pengarah dan penyeimbang kebijakan mencerminkan kepemimpinan partisipatif yang efektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sukung et al. (2020) dan Mulyasa (2012) yang menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan fondasi kemandirian pengambilan keputusan sekolah.

## SIMPULAN

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri 1 Suwawa telah mendorong kemandirian sekolah pada tiga dimensi utama. Pada aspek pembiayaan, sekolah telah mengembangkan sumber dana alternatif melalui kantin, alumni, dan orang tua, namun kemandirian masih bersifat parsial karena ketergantungan pada dana pemerintah tetap dominan. Pada aspek kurikulum, otonomi sekolah diwujudkan melalui kurikulum berbasis asesmen, minat, dan bakat siswa, integrasi kompetensi abad 21 dan budaya lokal, serta penerapan *deep learning* berbantuan teknologi secara partisipatif. Pada aspek pengambilan keputusan, sekolah menerapkan musyawarah kolektif yang transparan dan akuntabel, dari identifikasi kebutuhan hingga implementasi keputusan dalam RKAS dan program sekolah.

Kekuatan yang terbangun meliputi tata kelola keuangan yang akuntabel, inovasi kurikulum yang kontekstual, dan kepemimpinan partisipatif. Namun, kelemahan masih terlihat pada keterbatasan sumber pendanaan alternatif berkelanjutan, sarana teknologi yang belum memadai, dan belum adanya mekanisme evaluasi keputusan secara formal.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat konsep MBS bahwa kemandirian sekolah ditentukan oleh partisipasi dan jejaring sosial, tidak hanya aspek administratif. Secara praktis, sekolah perlu mengoptimalkan unit usaha, skema donasi terlembaga, pelatihan teknologi guru, serta evaluasi keputusan terstruktur. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan pada sekolah dengan tipologi berbeda serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods*.

## REFERENSI

Achmad, H., & Hartono, S. (2021). Manajemen Pendidikan: Desentralisasi dan Kepemimpinan

- Kependidikan dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, 7(4). <https://doi.org/10.32884/ideas.v7i4.521>
- Arwildayanto, A., Lamatenggo, N., & Sumar, W. T. (2017). *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*. Widya Padjajaran.
- Asyibli, B., Maulida, R. S., Zohriah, A., & Bachtiar, M. (2025). Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Alternatif Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Satuan Pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 13(1). <https://doi.org/10.24090/jk.v13i1.13393>
- Endang, E. (2019). Analisis Penerapan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pengelolaan Dana Bantuan Sekolah Pada SMK Negeri 3 Sekayu Kabupaten Musi Banyuasin. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Rahmadiyah*, 2(2). <https://doi.org/10.51877/jiar.v2i2.79>
- Fitriyani, Y., Supriatna, N., & Sari, M. Z. (2021). Pengembangan Kreativitas Guru dalam Pembelajaran Kreatif pada Mata Pelajaran IPS di Sekolah Dasar. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 7(1). <https://doi.org/10.33394/jk.v7i1.3462>
- Hairani, A. P., Rindiani, D., Dongoran, R., & Telembanua, R. (2025). Analisis Proses dan Keterlibatan Pihak Sekolah dalam Penyusunan RKAS di SMAN 1 Percut Sei Tuan. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(5).
- Hanafiah, R., Iffat, S., Nabila, L. R., & Kusumaningrum, H. (2024). Manajemen Berbasis Sekolah Meningkatkan Otonomi dan Akuntabilitas. *Inspirasi Dunia: Jurnal Riset Pendidikan Dan Bahasa*, 4(1). <https://doi.org/10.58192/insdun.v4i1.2861>
- Hasnadi, Sudibyo, H., & Zikriati. (2024). School Based Management: A Strategy to Improve the Quality of Education. *JoIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 5(1). <https://doi.org/10.30762/joiem.v5i1.3125>
- Hidayat, F., & Tolla, I. (2022). Transparansi dan Akuntabilitas Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). *Jurnal Administrasi, Kebijakan, Dan Kepemimpinan Pendidikan (JAK2P)*, 3(1). <https://doi.org/10.26858/jak2p.v3i1.16167>
- Huda, N. (2017). Manajemen Pengembangan Kurikulum. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 52–75. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.113>
- Majid, A., & Arifin, M. (2025). Strategi Penguatan Budaya Mutu Melalui Manajemen Mutu Berbasis Sekolah. *JIM: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(3).
- Mas, S. R. (2014). The implementation of the school principal's entrepreneurship competence in the management of educational hotel (Edotel) In Smkn 3 Malang, Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 12(4).
- Miles, M. B., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Mulyasa, M. (2012). *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Rahayu, S., Mukhzarudfa, Yuliusman, & Yuliana. (2019). Praktik Pengawasan Pengelolaan Keuangan Sekolah. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Unja*, 4(1). <https://doi.org/10.22437/jaku.v4i1.7425>
- Rini, R., Sukamto, I., Ridwan, R., & Hariri, H. (2020). *School-Based Management in Indonesia: Decision-Making, Problems, and Problem-Solving Strategy*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200323.125>
- Sagala, S. (2003). *Manajemen Strategik dan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Alfabeta.
- Sari, N. I., Ginting, R. B., & Prayito, M. (2025). The Implementation Of School-Based Management (MBS) At Arrohmah Islamic Elementary School Ambarawa District, Semarang Regency. *AJIS: Academic Journal of Islamic Studies*, 10(1). <https://doi.org/10.29240/ajis.v10i1.12992>

- Shofiyyah, A., Puspita, N. L. G. D., Sera, S. R. W., & Azainil, A. (2025). Strategi Manajemen Mutu dalam Membangun Hubungan Saling Menguntungkan antara Sekolah dan Kantin Sekolah. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(2).
- Suling, A., Arwildayanto, & Marhawati, B. (2020). Strengthening The Accreditation Of Study Program Through Tracer Study. *The Challenges of Educational Management And Administration in Competitive Environment*.
- Suling, A., Huludu, C. R., & Arifin, A. (2023). Partisipasi Stakeholder dalam Mendukung Implementasi Sekolah Penggerak. *Equity In Education Journal*, 5(2).  
<https://doi.org/10.37304/eej.v5i2.10608>
- Tran, H. H., Le, T. D., Thu, H. Do, Nguyen, T. H., & Thi, H. V. N. (2025). Implementing autonomy in preschool and general education: The Vietnamese context. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(9). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025527>
- Widyanto, I. P. (2019). Partisipasi Masyarakat dalam Perkembangan Pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). *Jurnal Satya Sastraharing*, 03(02), 93–112.
- Wulandari, A., Hardianto, H., Setyanto, E., & ... (2023). Pengelolaan Keuangan dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah Melalui Pemberdayaan Alumni (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Daarul Rahman Jakarta). *Innovative: Journal Of ...*, 3.