Kemandirian Sekolah dalam Pengambilan Keputusan melalui Manajemen Berbasis Sekolah

Crismayanti Lilipadang*[1], Anggi Anugrah[2], Dhela Fiesta Pangalinan[3], Supriadi Torro[4], Lisa Dwi Eftiza Khairunnisa[5]
Universitas Negeri Makassar[1,2,3,4,5]
e-mail: crismayanti012lilipadang@gmail.com*[1], anggianugrahmksr@gmail.com[2], Pangalinandhela@gmail.com[3], supriaditorro@unm.ac.id[4], Lizadwi.eftiza@unm.ac.id[5]

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menempatkan satuan pendidikan sebagai pengambil keputusan yang responsif terhadap kebutuhan internal dengan tetap mematuhi kebijakan pemerintah. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kemandirian SMA Negeri 8 Makassar dalam pengambilan keputusan, termasuk mekanisme partisipasi, pengelolaan anggaran, penyesuaian kurikulum, pengembangan guru, layanan kesiswaan, serta akuntabilitasnya. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan melalui wawancara langsung dengan kepala sekolah sebagai informan utama dan dokumentasi kegiatan lapangan. Data wawancara direkam, ditranskripsikan, kemudian dikelompokkan menurut tema. Temuan memperlihatkan bahwa keputusan penting dibahas melalui musyawarah dewan guru dengan keterlibatan komite sekolah dan perwakilan OSIS pada urusan tertentu. Program dan dana bantuan operasional sekolah direncanakan melalui ARKAS; pengadaan dan pelaporan didukung SIPLAH serta transaksi nontunai. Sekolah juga menyesuaikan kurikulum operasional, mengembangkan kompetensi guru, dan menetapkan prosedur penerimaan peserta didik pindahan. Namun, kebebasan bertindak tetap dibatasi regulasi, termasuk kewajiban memperoleh dukungan dinas untuk kegiatan ekstrakurikuler yang melibatkan pihak luar. Evaluasi berfungsi sebagai dasar perbaikan keputusan berikutnya. Dengan demikian, otonomi sekolah terejawantah melalui kewenangan yang partisipatif, terbuka, terarah, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaan program pendidikan sesuai kebutuhan sekolah. Kondisi ini menegaskan perlunya penguatan keterbukaan informasi dan keterlibatan seluruh warga sekolah.

Kata kunci : Akuntabilitas; Kemandirian Sekolah; Manajemen Berbasis Sekolah; Pengambilan Keputusan; Transparansi.

ABSTRACT

School-Based Management (SBM) positions educational institutions as decision makers responsive to local needs while remaining accountable to government regulations. This study describes school autonomy at SMA Negeri 8 Makassar, focusing on participation, budgeting, curriculum adaptation, teacher development, student services, and accountability. A descriptive qualitative approach was employed through an interview with the principal as informant, supplemented by field photographs. The interview was recorded, transcribed, and organized thematically. Findings indicate that important decisions are deliberated in teachers' meetings, with school committee involvement and student council representation in matters. School programs and operational assistance funding are planned through ARKAS, while purchasing and reporting are supported by SIPLAH and cashless transactions. The school also adapts its operational curriculum, organizes professional development, and applies procedures for admitting transfer students. Nevertheless, its discretion remains subject to regulations, including provincial education office support for extracurricular activities involving external parties. Evaluation informs subsequent improvements. School autonomy therefore emerges as a combination of shared deliberation, context-sensitive authority, transparency, and administrative responsibility. These conclusions reflect the principal's account of one school and are not intended to represent all institutions.

Keywords **:** *Accountability; Decision-Making; School Autonomy; School-Based Management; Transparency.*

PENDAHULUAN

Pendidikan bermutu menuntut satuan pendidikan mampu mengelola sumber daya, membaca kebutuhan peserta didik, dan menentukan prioritas tanpa mengabaikan tanggung jawab kepada masyarakat. Dalam kerangka sistem pendidikan nasional, sekolah tidak sekadar menjalankan kegiatan belajar mengajar, melainkan turut menyelenggarakan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, serta penilaian terhadap program yang berpengaruh pada layanan pendidikan. Orientasi pengelolaan semacam ini memiliki dasar normatif pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Republik Indonesia, 2003). Efektivitas kegiatan pendidikan karenanya perlu dilihat dari kesesuaian antara keputusan kelembagaan, sumber daya yang tersedia, dan kepentingan warga sekolah.

Perkembangan tata kelola pendidikan menggeser perhatian dari kendali administratif yang sepenuhnya terpusat menuju penguatan kemampuan organisasi pada tingkat satuan pendidikan. Pergeseran tersebut melandasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yakni pendekatan pengelolaan yang menyediakan ruang bagi sekolah untuk menentukan program, mengalokasikan sumber daya, dan menilai hasil pelaksanaan sesuai karakteristik setempat. Otonomi dalam konsep ini bukanlah pelepasan sekolah dari sistem pendidikan nasional, melainkan perluasan ruang keputusan disertai kewajiban mempertanggungjawabkan pilihan yang dibuat. Bafadal (2012) mengaitkan peningkatan mutu sekolah dengan perubahan dari sentralisasi menuju desentralisasi, sedangkan Hasbullah (2010) menempatkan otonomi pendidikan sebagai bagian dari penyelenggaraan pendidikan yang tetap terikat dengan kebijakan publik.

MBS bertumpu pada keterkaitan tiga unsur pokok, yaitu kewenangan kelembagaan, partisipasi pihak berkepentingan, dan akuntabilitas keputusan. Kewenangan diperlukan agar kebijakan sekolah dapat menanggapi masalah riil secara cepat. Partisipasi menghindarkan keputusan dari pemusatan pandangan pada pimpinan semata, sementara akuntabilitas memastikan bahwa tindakan organisasi dapat dijelaskan kepada pihak yang berhak mengetahui. Mulyasa (2014) menegaskan pentingnya otonomi, keterlibatan warga sekolah, dan pertanggungjawaban dalam pelaksanaan MBS. Penelitian kepustakaan oleh Andriyan dan Yoenanto (2022) juga memperlihatkan bahwa penguatan MBS tidak cukup mengandalkan pelimpahan kewenangan, tetapi memerlukan kapasitas personel, pemberdayaan komite, dan perangkat evaluasi.

Kemandirian dalam perspektif manajemen pendidikan dapat dipahami sebagai kapasitas sekolah memilih tindakan yang relevan bagi kebutuhan lembaga berdasarkan pertimbangan bersama. Sekolah perlu memiliki ruang untuk merumuskan program pengajaran, mengembangkan guru, mengelola fasilitas, dan merencanakan pembiayaan. Akan tetapi, kebebasan tersebut berada dalam batas standar pendidikan dan sistem pendanaan yang ditetapkan pemerintah. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 memberi pijakan bagi pemenuhan standar nasional, sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 memuat kerangka tanggung jawab pendanaan pendidikan (Republik Indonesia, 2005, 2008). Karena itu, MBS lebih tepat didekati sebagai otonomi yang diatur, bukan sebagai kewenangan tanpa batas.

Secara organisasional, kualitas keputusan sangat dipengaruhi oleh kapasitas pimpinan memfasilitasi musyawarah dan menata hubungan kerja. Kepala sekolah mengemban tanggung jawab formal, tetapi mutu pilihan yang diambil bergantung pula pada kontribusi guru, tenaga kependidikan, komite, orang tua, serta peserta didik sesuai persoalan yang dibahas. Wahyudi (2012) menghubungkan kepemimpinan kepala sekolah dengan pembentukan organisasi yang terus belajar, sedangkan Usman (2014) menegaskan kesinambungan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Dalam penelitian kuantitatif, Putri dan Wibowo (2018) menemukan keterkaitan kinerja kepala sekolah dan partisipasi masyarakat dengan keberhasilan pelaksanaan MBS. Temuan Hermanto et al. (2024) turut memperlihatkan relevansi kepemimpinan dan peran komite bagi keberlangsungan pengelolaan berbasis sekolah.

Kajian empiris memberikan gambaran bahwa penerapan MBS berlangsung berbeda menurut kondisi kelembagaan. Penelitian pada sekolah menengah keagamaan di Kupang menunjukkan pengelolaan program, kurikulum, keuangan, fasilitas, serta layanan peserta didik telah dijalankan dalam kerangka MBS, meskipun pembenahan iklim sekolah masih diperlukan (Tanaem, 2023). Penelitian di madrasah aliyah juga menyoroti pentingnya keselarasan perencanaan dan pelaksanaan dengan ketentuan penyelenggaraan pendidikan (Cecep et al., 2022). Sementara itu, pengkajian terhadap sekolah dasar di Karawang menggarisbawahi bahwa partisipasi komunitas, kolaborasi, dan pengelolaan sumber daya merupakan unsur penting bagi pengambilan keputusan yang inklusif (Kurniawati, 2026). Perbedaan konteks tersebut mengisyaratkan perlunya mencermati praktik kelembagaan secara spesifik, bukan mengasumsikan setiap sekolah memiliki keleluasaan serupa.

Dalam hal pembiayaan, tantangan kemandirian terasa nyata karena sumber dana, mekanisme belanja, dan pelaporan saling berkaitan. Sekolah harus menentukan kebutuhan yang perlu diprioritaskan, sekaligus mematuhi prosedur penggunaan bantuan operasional. Kramer dan Wibowo (2024) memperlihatkan persoalan perencanaan serta pencatatan pada sekolah dasar kecil yang mengandalkan dana bantuan operasional. Pada konteks sekolah menengah, Darmison et al. (2025) menegaskan pentingnya koordinasi antara komite dan pengelola sekolah ketika menentukan kebutuhan anggaran. Kedua kajian tersebut memberi alasan teoretis untuk memandang transparansi bukan sekadar tersedianya laporan, melainkan juga kesempatan bagi para pihak memahami pertimbangan pemanfaatan dana.

Praktik MBS di SMA Negeri 8 Makassar menjadi relevan karena ruang keputusan sekolah terdistribusi pada beberapa ranah yang berhubungan langsung dengan keberlangsungan pelayanan pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah, keputusan program diselaraskan dengan visi dan misi, disepakati dalam rapat dewan guru, serta melibatkan komite dan organisasi siswa pada persoalan tertentu. Pengelolaan dana bantuan operasional dilakukan melalui aplikasi penganggaran, sedangkan kurikulum dan pengembangan keprofesian guru disesuaikan dengan kebutuhan internal. Pada saat bersamaan, sejumlah tindakan tetap membutuhkan acuan atau dukungan pemerintah provinsi, sehingga pemaknaan terhadap kemandirian perlu mempertimbangkan batas administratifnya.

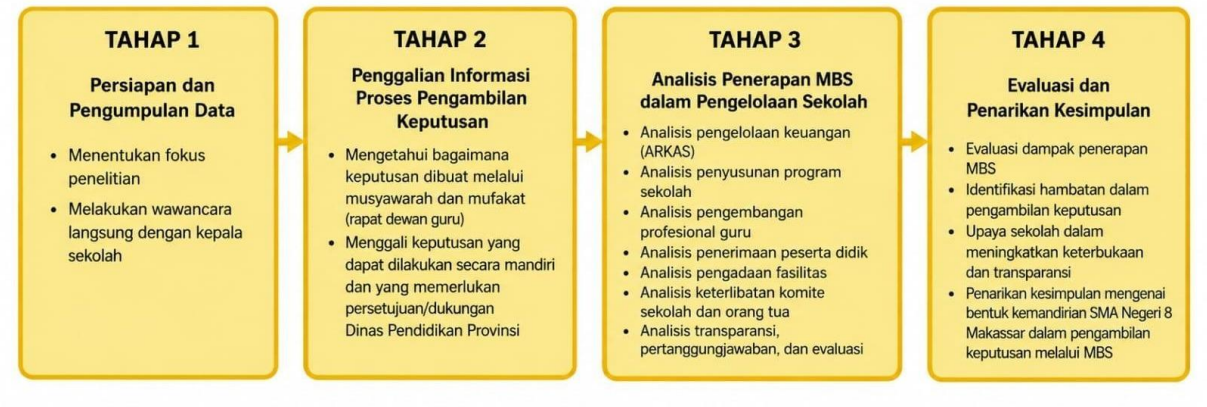
Kajian sebelumnya banyak menelaah keberhasilan MBS berdasarkan mutu pendidikan, komite sekolah, ataupun efektivitas kepemimpinan, tetapi uraian tentang pertautan mekanisme keputusan dengan batas kewenangan pada konteks satu SMA negeri masih penting diperdalam. Titik perhatian penelitian ini bukan mengukur pengaruh antarvariabel, melainkan mengungkap cara satuan pendidikan menggunakan ruang diskresi dalam pengelolaan sehari-hari. Permasalahan yang dikaji ialah bagaimana kemandirian SMA Negeri 8 Makassar diwujudkan melalui penerapan MBS. Secara lebih khusus, penelitian bertujuan mendeskripsikan pelibatan warga sekolah dan prosedur keputusan, mengidentifikasi ranah yang dapat dikelola beserta pembatasnya, menelaah transparansi serta evaluasi, dan memaparkan hambatan serta harapan pimpinan sekolah terkait dukungan pemerintah.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 8 Makassar dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Kepala sekolah dipilih sebagai informan utama karena mempunyai tanggung jawab langsung terhadap penyelenggaraan tata kelola satuan pendidikan. Sumber data utama berupa penuturan informan dalam wawancara langsung, dilengkapi dokumentasi foto kegiatan pengumpulan data. Lingkup penggalian informasi meliputi mekanisme musyawarah, pelibatan unsur sekolah, penyusunan program dan anggaran, pengelolaan bantuan operasional, penyesuaian kurikulum, pembinaan guru, penerimaan peserta didik, pengadaan fasilitas, batasan kewenangan, serta evaluasi keputusan.

Wawancara dilaksanakan menggunakan pedoman pertanyaan yang dikembangkan berdasarkan fokus penelitian. Percakapan direkam dan ditranskripsikan, kemudian isi transkrip dikelompokkan ke dalam tema yang sejalan dengan persoalan penelitian. Peneliti membandingkan hubungan antartema untuk menyusun paparan deskriptif mengenai bentuk otonomi, cara keputusan dihasilkan, dan prosedur pertanggungjawaban. Data disajikan sebagai uraian tematik, tanpa pengukuran statistik atau pemberian skor. Penyusunan kesimpulan diarahkan pada kecocokan antara informasi yang disampaikan informan dan fokus penelitian.

Proses penelitian melalui empat tahapan, yakni penetapan fokus serta pengumpulan data, pendalaman mekanisme pengambilan keputusan, analisis praktik pengelolaan, kemudian evaluasi dan perumusan kesimpulan. Urutan kegiatan tersebut ditunjukkan pada Gambar 1. Dokumentasi pertemuan dengan informan di ruang tamu dan kegiatan pendalaman wawancara di teras sekolah masing-masing ditampilkan pada Gambar 2 dan Gambar 3. Kedua dokumentasi berfungsi sebagai catatan kegiatan lapangan, bukan sebagai bukti tersendiri mengenai seluruh prosedur manajerial yang dijelaskan informan.



Gambar 1. Diagram alur tahapan pelaksanaan penelitian kualitatif deskriptif



Gambar 2. Dokumentasi wawancara bersama narasumber di ruang tamu SMA Negeri 8 Makassar



Gambar 3. Dokumentasi diskusi dan pendalaman pertanyaan wawancara di teras SMA Negeri 8 Makassar

Batas interpretasi ditetapkan sesuai jangkauan data. Penilaian tentang keterbukaan, hambatan, dan keberhasilan keputusan merefleksikan keterangan kepala sekolah, bukan hasil konfirmasi independen melalui wawancara dengan guru, komite, atau peserta didik. Dengan demikian, penelitian ini menyajikan pemahaman kontekstual atas pengalaman satu satuan pendidikan dan tidak diarahkan untuk menghasilkan generalisasi yang mewakili seluruh SMA negeri.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan wawancara, pengelolaan SMA Negeri 8 Makassar dilaksanakan melalui pembagian peran antara pimpinan dan unsur lain dalam organisasi sekolah. Kepala sekolah tetap memegang tanggung jawab utama, tetapi keputusan yang berdampak pada penyelenggaraan pendidikan tidak seluruhnya ditetapkan secara individual. Dewan guru menjadi forum penting untuk menelaah persoalan, menyampaikan pertimbangan, dan membentuk kesepakatan. Komite sekolah turut dilibatkan dalam keputusan yang berkaitan dengan kepentingan kelembagaan dan kebutuhan pengelolaan.

Penjelasan informan memperlihatkan bahwa musyawarah dan mufakat ditempatkan sebagai prosedur utama sebelum keputusan dijalankan. Program tidak hanya diukur dari kemungkinan pelaksanaan, melainkan juga dicocokkan dengan visi, misi, potensi, dan kekurangan satuan pendidikan. Dengan cara demikian, rencana tahunan diupayakan memiliki hubungan yang jelas dengan arah pengembangan sekolah.

Keterlibatan kolektif juga berlaku ketika muncul persoalan sensitif mengenai peserta didik. Misalnya, pertimbangan mengenai kelanjutan pendidikan seorang siswa tidak diserahkan sepenuhnya kepada kepala sekolah atau bidang kesiswaan. Persoalan tersebut dibahas dalam rapat dewan guru sehingga alasan dan konsekuensi keputusan dipertimbangkan bersama. Informasi ini menampakkan bahwa diskresi pimpinan dilaksanakan melalui mekanisme kolegial.

2. Kemandirian Sekolah dalam Pengelolaan Program dan Keuangan

Informan menjelaskan bahwa sumber utama pembiayaan SMA Negeri 8 Makassar berasal dari dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) reguler. Alokasi anggaran direncanakan untuk kebutuhan satu tahun dalam Aplikasi Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (ARKAS). Penyusunan prioritas mempertimbangkan kegiatan pembelajaran, program kelembagaan, serta sarana pendukung yang diperlukan agar aktivitas sekolah tetap berlangsung.

Proses penyusunan perencanaan anggaran tidak terbatas pada kepala sekolah dan bendahara. Guru dan unsur peserta didik yang diwakili organisasi di bawah OSIS ikut memperoleh ruang keterlibatan sesuai keperluan pembahasan. Komite sekolah menjadi bagian dari mekanisme administrasi perencanaan melalui keterlibatannya pada Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), termasuk penandatanganan dokumen yang disebut informan. Pelibatan tersebut dimaksudkan agar rincian penggunaan dana diketahui lebih luas dan keputusan pembelanjaan tidak bergantung pada dua pengelola saja.

Pengadaan perlengkapan maupun penanganan kerusakan fasilitas dilakukan dengan berpedoman pada perencanaan yang telah disusun. Kepala sekolah mencontohkan kebutuhan tidak terduga, seperti perbaikan bagian lantai atau sarana kelas, yang dapat dibebankan pada dana operasional sepanjang sesuai ketentuan. Pembiayaan kegiatan ekstrakurikuler juga memperhatikan status dukungan dari dinas terkait. Karena itu, otonomi keuangan yang digambarkan informan bersifat operasional dan terikat pada aturan pembiayaan yang berlaku.

3. Kewenangan Sekolah dan Batasan dalam Pengambilan Keputusan

Ruang tindakan yang dapat ditentukan sekolah mencakup penyusunan program, pemeliharaan fasilitas, pembinaan kapasitas guru, dan pengaturan anggaran sesuai pedoman. Berbagai keputusan tersebut dikaitkan dengan kondisi setempat sehingga rencana dapat disesuaikan dengan persoalan yang dihadapi sehari-hari. Akan tetapi, kewenangan tersebut tidak meliputi semua aspek penyelenggaraan pendidikan.

Menurut kepala sekolah, kegiatan ekstrakurikuler yang bekerja sama dengan pihak dari luar sekolah membutuhkan surat dukungan dari Dinas Pendidikan Provinsi. Ketentuan ini menjadi contoh konkret bahwa persetujuan atau dukungan otoritas di atas satuan pendidikan tetap diperlukan dalam kategori kegiatan tertentu. Sekolah dapat menyusun dan menyiapkan program, tetapi pelaksanaannya harus mengikuti prosedur yang ditetapkan.

Pembatasan serupa terlihat dalam pengelolaan kurikulum dan penerimaan siswa baru. Sekolah memiliki ruang untuk menerapkan ketentuan menurut kebutuhan internal, tetapi aturan dasar berasal dari pemerintah. Gambaran tersebut menunjukkan adanya pembedaan antara keputusan teknis yang dapat diproses secara lokal dan kebijakan yang ditentukan oleh struktur pemerintahan pendidikan.

4. Kemandirian dalam Penyusunan Kurikulum dan Pengembangan Profesional Guru

Sekolah menyusun penjabaran operasional kurikulum dengan menimbang kondisi peserta didik, lingkungan belajar, serta kemampuan penyelenggaraan program. Walaupun demikian, arah umum kurikulum tetap merujuk pada ketentuan kementerian yang mengurusi pendidikan dasar dan menengah. Informan menyatakan bahwa ruang penyesuaian diberikan pada tingkat satuan pendidikan, sedangkan kerangka kebijakannya ditetapkan oleh pemerintah.

Pengembangan profesional guru direncanakan melalui bidang kurikulum. Program pembinaan dirumuskan berdasarkan kebutuhan kompetensi yang muncul di sekolah, lalu dimasukkan ke dalam perencanaan tahunan. Dengan demikian, pembinaan tidak dipaparkan sebagai kegiatan insidental semata, tetapi sebagai salah satu agenda manajemen yang memerlukan dukungan anggaran.

Bentuk kegiatan peningkatan profesionalitas yang disampaikan mencakup penguatan kemampuan guru melalui program yang dirancang sekolah. Penentuan jenis dan pelaksanaannya bergantung pada kebutuhan yang diidentifikasi serta kapasitas pendanaan yang tersedia. Informasi tersebut memperlihatkan peran bidang kurikulum sebagai penghubung antara tuntutan pembelajaran dan perencanaan sumber daya manusia.

5. Penerimaan Peserta Didik dan Pengelolaan Kegiatan Kesiswaan

Dalam penerimaan peserta didik baru, SMA Negeri 8 Makassar mengikuti Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB) yang ditetapkan pemerintah. Petunjuk teknis dari kementerian kemudian dijabarkan oleh dinas pendidikan dan satuan pendidikan dalam proses pelaksanaan. Sekolah karena itu tidak menetapkan ketentuan penerimaan secara terpisah dari sistem yang sedang berlaku.

Situasi berbeda dijumpai pada penerimaan siswa pindahan. Berdasarkan keterangan kepala sekolah, calon peserta didik terlebih dahulu berkonsultasi dengan bidang kesiswaan, lalu diproses melalui bidang kurikulum sebelum keputusan diteruskan kepada pimpinan. Rangkaian tersebut menunjukkan mekanisme administratif berjenjang dalam menangani permohonan perpindahan.

Pada kegiatan kesiswaan, peserta didik tidak hanya diposisikan sebagai penerima program. Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) menjadi saluran untuk mengemukakan kebutuhan dan usulan terkait kegiatan tertentu. Keterwakilan siswa dalam perencanaan anggaran juga disebut sebagai bentuk pengenalan mekanisme pengelolaan organisasi secara terbuka.

6. Peran Komite Sekolah, Orang Tua, dan Peserta Didik

Komite sekolah disebut memiliki kontribusi dalam proses penyusunan rencana dan pertanggungjawaban administrasi. Keterlibatan tersebut tampak pada penyusunan RKAS serta partisipasi sebagai unsur di luar perangkat internal sekolah. Kepala sekolah memandang keberadaan komite sebagai penghubung yang dapat menyediakan pertimbangan tambahan mengenai kebutuhan lembaga.

Dukungan orang tua muncul ketika sekolah menghadapi kebutuhan yang tidak dapat ditangani melalui dana BOS. Walaupun demikian, menurut informan, permintaan bantuan uang kepada orang tua relatif jarang dilakukan. Bentuk dukungan yang lebih sering diceritakan berupa kontribusi nonmateri atau pemberian barang tertentu sesuai kebutuhan dan ketentuan.

Peran siswa melalui OSIS memberi dimensi tersendiri pada partisipasi. Ketua maupun wakil organisasi dilibatkan pada pembahasan tertentu sehingga aspirasi peserta didik dapat dipertimbangkan sebelum program ditetapkan. Keterwakilan ini tidak berarti seluruh siswa berpartisipasi langsung dalam setiap keputusan, melainkan adanya saluran terbatas untuk menyampaikan kepentingan mereka.

7. Transparansi, Akuntabilitas, dan Evaluasi Keputusan

Pelaporan serta pengendalian keuangan dilakukan melalui aplikasi yang ditetapkan dalam pengelolaan anggaran sekolah. Informan menyebut ARKAS untuk perencanaan dan Sistem Informasi Pengadaan Sekolah (SIPLAH) dalam proses pengadaan, disertai transaksi nontunai. Penggunaan sarana digital tersebut digambarkan membantu pencatatan dan pertanggungjawaban belanja sehingga proses administrasi dapat ditelusuri.

Kepala sekolah juga menekankan pentingnya pembagian informasi mengenai rencana penggunaan dana. Keterbukaan menurut penuturan informan tidak cukup berhenti pada hubungan kepala sekolah dengan bendahara, tetapi perlu menjangkau unsur yang ikut menjalankan program. Pada tahap perencanaan, keterlibatan guru, komite, serta perwakilan siswa pada urusan terkait dipandang sebagai upaya memperluas pengetahuan mengenai prioritas lembaga.

Setelah suatu kegiatan diselenggarakan, keputusan yang mendasarinya dievaluasi. Informan menjelaskan bahwa peninjauan kembali dilaksanakan untuk menemukan kekurangan dan menetapkan langkah perbaikan. Dengan demikian, hasil pelaksanaan menjadi masukan bagi keputusan berikutnya, bukan sekadar penanda bahwa program telah selesai.

8. Dampak Penerapan MBS terhadap Kemandirian Sekolah

Kepala sekolah menilai bahwa pelaksanaan MBS mendukung penyusunan program yang lebih terarah karena rencana ditautkan pada visi, misi, dan keperluan satuan pendidikan. Ketika keputusan dibicarakan sebelum kegiatan dimulai, pelaksanaan program dianggap lebih mudah dipertanggungjawabkan oleh pihak yang terlibat. Penilaian tersebut menggambarkan pengalaman pimpinan dalam mengoordinasikan penyelenggaraan sekolah.

Selama sekitar empat tahun masa kepemimpinannya, informan menyatakan tidak mengalami hambatan berarti dalam proses penetapan keputusan. Kondisi itu dihubungkannya dengan kebiasaan membahas persoalan sejak awal, pembinaan internal, dan kesepakatan untuk tidak mengambil keputusan penting secara sepihak. Pernyataan ini merupakan pengalaman yang dilaporkan informan dan belum diuji melalui penelusuran pandangan seluruh anggota organisasi sekolah.

Secara menyeluruh, kemandirian tampak pada kemampuan menyiapkan program dan memilih tindakan pengelolaan sesuai kebutuhan internal. Pada sisi lain, kepatuhan pada ketentuan pembiayaan, kurikulum, penerimaan siswa, dan dukungan kegiatan tertentu tetap membentuk batas ruang keputusan. Ringkasan ranah pengelolaan dan pembatas yang dijelaskan kepala sekolah disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Bentuk Kemandirian dan Batasan Kewenangan SMA Negeri 8 Makassar

Aspek	Bentuk Kemandirian Sekolah	Batasan / Rujukan
Mekanisme keputusan	Musyawarah dan mufakat melalui rapat dewan guru; komite sekolah dilibatkan	Kepala sekolah menjadi penanggung jawab; keputusan diselaraskan dengan visi dan misi
Keuangan	Dana BOS reguler direncanakan melalui ARKAS bersama guru dan perwakilan OSIS	RKAS melibatkan komite; penggunaan melalui ARKAS, SIPLAH, dan transaksi nontunai
Kurikulum	Penjabaran operasional disesuaikan dengan kondisi serta kebutuhan sekolah	Mengacu pada kebijakan kurikulum kementerian
Pengembangan guru	Program disusun bidang kurikulum dan masuk dalam rencana tahunan	Mempertimbangkan kebutuhan kompetensi dan ketersediaan anggaran
Penerimaan peserta didik	Pindahan diproses melalui bidang kesiswaan, kurikulum, lalu pimpinan	Penerimaan baru mengikuti petunjuk SPMB dari pemerintah dan dinas provinsi
Kegiatan ekstrakurikuler	Pelaksanaan dan pembiayaan diatur sesuai program sekolah	Kegiatan yang melibatkan pihak luar membutuhkan surat dukungan dinas provinsi
Evaluasi	Keputusan dan kegiatan ditinjau kembali sebagai dasar perbaikan	Hasil peninjauan digunakan untuk menyusun keputusan berikutnya

9. Hambatan, Saran, dan Harapan

Dalam wawancara, kepala sekolah tidak menyebut kendala besar yang berulang selama periode kepemimpinannya. Ia mengaitkan keadaan tersebut dengan kebiasaan menetapkan persoalan dan jalan

penyelesaian melalui kesepakatan sebelum program dijalankan. Meski demikian, kebutuhan mengikuti prosedur dinas dan ketentuan penggunaan dana tetap menjadi batas administratif yang harus diperhatikan.

Saran yang dikemukakan menitikberatkan perluasan keterbukaan informasi. Proses pengambilan keputusan diharapkan tidak hanya diketahui oleh pimpinan, wakil kepala sekolah, dan bendahara, melainkan dapat dipahami oleh unsur yang memiliki kepentingan serta tanggung jawab terhadap pelaksanaannya. Keterlibatan sejak tahap perencanaan dinilai penting untuk memelihara rasa memiliki terhadap program.

Terkait hubungan dengan pemerintah, informan mengharapkan agar dinas pendidikan tetap memberi dukungan dan fasilitasi terhadap kegiatan sekolah. Harapan ini menunjukkan bahwa pemberian otonomi dipandang harus berjalan beriringan dengan pendampingan kebijakan, bukan menjadikan sekolah terlepas dari sistem pendidikan daerah.

Pembahasan

1. Otonomi yang Terdistribusi melalui Musyawarah

Temuan menunjukkan bahwa kemandirian sekolah tidak identik dengan pemusatan wewenang pada kepala sekolah. Tanggung jawab formal tetap berada pada pimpinan, sedangkan legitimasi keputusan dibangun melalui rapat dan pertimbangan berbagai unsur. Praktik tersebut sejalan dengan gagasan MBS sebagai pengelolaan yang memberi kewenangan kelembagaan sekaligus memperluas partisipasi warga sekolah (Mulyasa, 2014). Dalam pemahaman desentralisasi pendidikan, kemandirian tidak cukup ditunjukkan oleh kemampuan mengambil keputusan cepat, tetapi juga oleh kesediaan menguji konsekuensi keputusan melalui forum yang relevan (Hasbullah, 2010).

Kebiasaan bermusyawarah penting karena setiap unsur memiliki pengetahuan berbeda tentang masalah pendidikan. Guru memahami tantangan pembelajaran, bidang kesiswaan mengetahui kondisi peserta didik, dan komite dapat memberikan sudut pandang kebutuhan masyarakat. Ketika masing-masing pandangan dihimpun, keputusan berpotensi lebih sesuai dengan keadaan sekolah daripada jika hanya bertumpu pada penilaian pimpinan. Penelitian Setiawan et al. (2022) mengidentifikasi pelibatan staf manajemen dan komite sebagai bagian dari perencanaan MBS, sedangkan penelitian Sari et al. (2023) menempatkan dukungan komite dalam pengembangan program sekolah. Keduanya memberi pembanding terhadap mekanisme kolaboratif yang dilaporkan di Makassar.

Walaupun demikian, partisipasi yang dilaporkan tidak dapat langsung disamakan dengan kesetaraan pengaruh seluruh pihak. Rapat dewan guru menjadi forum inti, sedangkan komite dan OSIS terlibat pada bagian tertentu. Perbedaan jangkauan ini perlu dibedakan secara analitis agar keterlibatan administratif tidak otomatis ditafsirkan sebagai kewenangan memutuskan yang sama. Temuan Kurniawati (2026) tentang nilai keterlibatan komunitas dalam tata kelola partisipatif memperkuat relevansi perluasan saluran aspirasi, tetapi tingkat kedalaman partisipasi di sekolah yang diteliti masih harus dikaji melalui suara guru, orang tua, dan siswa secara langsung.

2. Penganggaran dan Pengadaan sebagai Wujud Akuntabilitas

Penggunaan ARKAS, SIPLAH, serta transaksi nontunai menggambarkan cara sekolah melaksanakan kewenangan anggaran dalam sistem yang mempunyai standar pencatatan. Keberadaan perangkat tersebut perlu dimaknai sebagai instrumen pendukung pertanggungjawaban, bukan bukti otomatis bahwa seluruh keputusan keuangan telah transparan. Keterbukaan baru bermakna jika rencana, alasan penentuan prioritas, dan hasil penggunaan dana dapat dipahami oleh pihak yang berkepentingan. Pemikiran ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan yang menuntut adanya hubungan antara perencanaan dan pelaporan (Republik Indonesia, 2008; Usman, 2014).

Kajian Kramer dan Wibowo (2024) mengingatkan bahwa dana bantuan operasional sering menjadi sumber utama pembiayaan dan harus ditata melalui perencanaan, pengorganisasian, pencatatan, serta pelaporan. Temuan Darmison et al. (2025) memperlihatkan bahwa kolaborasi dengan komite dapat mendukung penetapan prioritas dan pemantauan belanja. Pada ranah fasilitas, Salsabilla et al. (2023) menunjukkan pentingnya pendekatan manajemen sekolah dalam pemenuhan sarana pendidikan. Dalam konteks SMA Negeri 8 Makassar, ketiga kajian tersebut membantu menjelaskan mengapa penyusunan

anggaran tahunan, pengadaan sesuai kebutuhan, dan keterwakilan pengguna layanan mempunyai hubungan yang erat.

Perencanaan tetap memerlukan keluwesan terbatas untuk merespons keperluan yang muncul di tengah tahun, seperti kerusakan fasilitas. Namun, keluwesan demikian tidak boleh ditafsirkan sebagai izin membelanjakan dana di luar ketentuan. Penuturan informan justru memperlihatkan bahwa kebutuhan mendadak harus diperiksa kesesuaiannya dengan pedoman penggunaan BOS. Dari sudut pandang MBS, kemampuan memilih prioritas di dalam kerangka akuntabilitas merupakan indikator kemandirian yang lebih tepat daripada kebebasan finansial tanpa mekanisme kontrol.

3. Kurikulum, Kompetensi Guru, dan Pelayanan Peserta Didik

Keleluasaan sekolah dalam menyesuaikan kurikulum operasional menunjukkan adanya pertemuan antara ketentuan nasional dan kebutuhan pembelajaran lokal. Pemerintah menetapkan arah dasar, sedangkan sekolah menafsirkan penerapannya berdasarkan keadaan peserta didik serta sumber daya. Ruang tersebut konsisten dengan gagasan manajemen pendidikan bahwa organisasi harus menghubungkan perencanaan dengan realitas pelaksanaan (Bafadal, 2012; Suryosubroto, 2010). Penerapan MBS dalam pengelolaan kurikulum dan layanan peserta didik juga digambarkan pada penelitian Tanaem (2023) serta Cecep et al. (2022), meskipun konteks kelembagaan kedua penelitian berbeda.

Pada ranah pendidik, perencanaan pengembangan profesional melalui bidang kurikulum menandakan upaya menghubungkan kebutuhan guru dengan program tahunan. Penyediaan kegiatan peningkatan kapasitas tidak semestinya dilepaskan dari identifikasi kebutuhan maupun evaluasi manfaatnya bagi proses pembelajaran. Penelitian Isa et al. (2023) menempatkan pengelolaan MBS sebagai bagian dari usaha meningkatkan kinerja guru. Sementara itu, Wibowo et al. (2025) menyoroti perencanaan supervisi kolaboratif sebagai pendekatan yang dapat membantu pengembangan kompetensi. Dua kajian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan MBS pada bidang sumber daya manusia perlu dicermati melalui kesinambungan perencanaan, pelaksanaan, dan pembinaan.

Dalam hal layanan peserta didik, perbedaan kewenangan pada penerimaan siswa baru dan siswa pindahan menampakkan sifat otonomi yang bertingkat. SPMB tunduk pada ketentuan yang ditetapkan pemerintah, sedangkan permohonan perpindahan melalui tahapan internal sesuai kewenangan sekolah. Kajian Wahyuni et al. (2020) tentang strategi sekolah menghadapi sistem zonasi memperlihatkan bahwa kebijakan penerimaan dapat menuntut penyesuaian pada level manajemen sekolah. Sejalan dengan Sagala (2013), prosedur administratif yang tertib diperlukan agar keputusan kesiswaan dapat dijelaskan secara konsisten kepada pihak terkait.

4. Partisipasi Komite dan Evaluasi Berkelanjutan

Keterangan informan tentang komite, dukungan orang tua, dan keterwakilan OSIS memperlihatkan bahwa tata kelola sekolah tidak hanya beroperasi di lingkungan birokrasi internal. Komite dapat memberikan pertimbangan terhadap rencana dan menjadi bagian dari pertanggungjawaban, sedangkan orang tua serta peserta didik menyampaikan kebutuhan melalui saluran yang tersedia. Penelitian Putri dan Wibowo (2018) menempatkan partisipasi masyarakat sebagai unsur yang berkaitan dengan keberhasilan MBS. Hasil Syafa'atin et al. (2023) juga menekankan keterlibatan warga sekolah, pengawasan masyarakat, dan dukungan orang tua dalam menjalankan program.

Keterlibatan tersebut perlu dijaga agar tidak menjadi prosedur seremonial. Tanda tangan pada dokumen anggaran berbeda dari kesempatan menelaah pilihan penggunaan dana. Demikian pula, hadirnya perwakilan OSIS tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa semua kebutuhan siswa sudah terwakili. Penelitian Hermanto et al. (2024) menguatkan pentingnya posisi kepala sekolah dan komite dalam penerapan MBS; namun, pada konteks SMA Negeri 8 Makassar, kajian lanjutan tetap diperlukan untuk mengetahui bagaimana masukan dari masing-masing kelompok diterima, dipertimbangkan, atau ditolak.

Evaluasi setiap keputusan melengkapi proses musyawarah agar pembelajaran kelembagaan terus berlangsung. Usman (2014) menempatkan evaluasi sebagai bagian dari rangkaian fungsi manajemen yang tidak terpisahkan. Sementara itu, Wahyudi (2012) menggambarkan pentingnya kepemimpinan dalam membangun organisasi pembelajar. Apabila hasil kegiatan didokumentasikan dan dikembalikan ke forum

perencanaan, sekolah mempunyai peluang untuk memperbaiki mekanisme keputusan berdasarkan pengalaman, bukan mengulangi kebiasaan tanpa peninjauan.

5. Batas Otonomi dan Implikasi Penguatan Tata Kelola

Kewajiban memperoleh dukungan Dinas Pendidikan Provinsi bagi kegiatan ekstrakurikuler yang melibatkan pihak luar menjadi ilustrasi jelas bahwa otonomi beroperasi di dalam hubungan kewenangan. Sekolah dapat merumuskan inisiatif dan menentukan kebutuhan, tetapi tindakan tertentu tetap membutuhkan pengesahan atau dukungan instansi yang berwenang. Prinsip tersebut tidak berlawanan dengan MBS; justru desentralisasi pendidikan menempatkan sekolah sebagai pengelola yang mandiri secara proporsional dan tetap bertanggung jawab dalam sistem yang lebih besar (Hasbullah, 2010; Republik Indonesia, 2005).

Dari perspektif manajemen sekolah, keterbatasan administratif menuntut kemampuan mengidentifikasi lebih awal jenis program yang dapat langsung diputuskan dan program yang membutuhkan prosedur tambahan. Jika pembedaan itu dilakukan ketika perencanaan dimulai, potensi keterlambatan pelaksanaan dapat dikurangi. Andriyan dan Yoenanto (2022) menekankan bahwa penguatan kapasitas pemangku kepentingan serta evaluasi MBS diperlukan untuk menghadapi beragam kendala implementasi. Temuan penelitian ini menambah ilustrasi tentang pentingnya kejelasan kewenangan pada tingkat satuan pendidikan, terutama ketika program menyentuh pihak luar dan penggunaan dana pemerintah.

Pernyataan kepala sekolah bahwa hambatan keputusan tidak berarti harus dipahami sebagai penilaian dari satu posisi organisasi. Peneliti belum memperoleh informasi langsung dari guru, komite, siswa, maupun petugas dinas untuk memeriksa pengalaman yang mungkin berbeda. Keterbatasan ini tidak meniadakan nilai deskriptif temuan, tetapi membatasi kesimpulan tentang keberhasilan secara menyeluruh. Tindak lanjut yang relevan adalah memperluas sumber informasi dan memeriksa dokumen perencanaan, berita acara rapat, serta pelaporan bila akses penelitian memungkinkan.

Secara praktis, penguatan tata kelola dapat diarahkan pada tiga hal yang masih konsisten dengan pengalaman informan: mempertahankan forum musyawarah sebagai sarana penetapan prioritas, menyediakan akses informasi yang dapat dipahami oleh unsur terkait, dan menggunakan evaluasi secara teratur untuk menyusun program berikutnya. Dukungan pemerintah tetap diperlukan melalui kejelasan ketentuan dan fasilitasi kegiatan. Dengan pendekatan ini, kemandirian tidak ditempatkan sebagai tujuan administratif yang berdiri sendiri, tetapi sebagai sarana untuk menghasilkan keputusan pendidikan yang kontekstual dan dapat dipertanggungjawabkan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan MBS di SMA Negeri 8 Makassar, sebagaimana dijelaskan kepala sekolah, menyediakan ruang bagi satuan pendidikan untuk menentukan prioritas program melalui prosedur yang melibatkan pihak terkait. Kewenangan tersebut tampak pada penyusunan kegiatan tahunan, pengelolaan dana BOS melalui ARKAS, pengadaan dan pencatatan berbantuan SIPLAH, penyesuaian kurikulum operasional, pengembangan profesional guru, layanan peserta didik pindahan, serta pemeliharaan fasilitas. Kepala sekolah tetap bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pendidikan, sedangkan rapat dewan guru menjadi forum utama musyawarah, dengan partisipasi komite dan OSIS pada bidang tertentu.

Kemandirian itu bersifat terbatas dan dilaksanakan dalam kerangka kebijakan pemerintah, termasuk pengaturan pembiayaan, SPMB, kurikulum, serta kebutuhan dukungan dinas bagi kegiatan ekstrakurikuler yang melibatkan pihak luar. Keterbukaan dalam perencanaan dan evaluasi setelah kegiatan menjadi bagian dari upaya mempertanggungjawabkan keputusan. Praktik tersebut menggambarkan bahwa otonomi sekolah dapat berjalan berdampingan dengan pengawasan administratif.

Sekolah disarankan terus memperluas akses terhadap informasi keputusan dan mempertahankan proses musyawarah lintas unsur. Dinas pendidikan diharapkan menyediakan dukungan serta kejelasan prosedur bagi inisiatif satuan pendidikan. Karena penelitian berpusat pada satu sekolah dan satu informan utama, pengkajian selanjutnya sebaiknya melibatkan guru, komite, orang tua, peserta didik, dan pihak dinas, disertai pemeriksaan dokumen, agar variasi pandangan mengenai kualitas keputusan dan akuntabilitas dapat diungkap secara lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

Andriyan, A., & Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah: literatur review. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 10*(1), 14–27. https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.45011

Bafadal, I. (2012). *Manajemen peningkatan mutu sekolah dasar: Dari sentralisasi menuju desentralisasi*. Bumi Aksara.

Cecep, Sutarna, Insan, H. S., & Tanjung, R. (2022). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Madrasah Aliyah Negeri 3 Karawang. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 5*(1), 349–356. https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.421

Darmison, V. R., Ansori, A., Alawi, S., & Imammudin, M. (2025). Collaborative Strategies Between School Committees and School Management in Managing BOSP Funds to Improve Transparency and Effectiveness of Educational Budget Utilization in Senior High Schools in Southeast Sulawesi Province. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 8*(9), 11008–11015. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i9.9384

Hasbullah (2010). *Otonomi pendidikan: Kebijakan otonomi daerah dan implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan*. Rajawali Pers.

Hermanto, Muspawi, M., & Rahman, K. A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Peran Komite Sekolah terhadap Keberhasilan Menejemen Berbasis Sekolah. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7*(2), 1442–1446. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3450

Isa, V. N., Oktavia, T., Hasanah, S. M., Yantoro, & Setiyadi, B. (2023). Implementasi Sistem Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 56/I Desa Aro. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(10), 8116–8120. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i10.3037

Kramer, P., & Wibowo, U. B. (2024). Manajemen Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) pada Sekolah Dasar Kecil di Kabupaten Sanggau. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 12*(2), 68–80. https://doi.org/10.21831/jamp.v12i2.77182

Kurniawati, E. (2026). Eksplorasi Manajemen Berbasis Sekolah Partisipatif: Studi Kasus di SDIT Mentari Ilmu Karawang. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan, 8*(2), 47–56. https://doi.org/10.21831/jump.v8i2.91630

Mulyasa, E. (2014). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. Remaja Rosdakarya.

Putri, N. H., & Wibowo, U. B. (2018). Pengaruh kinerja kepala sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah melalui partisipasi masyarakat di SMP. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 6*(1), 45–59. https://doi.org/10.21831/amp.v6i1.9810

Republik Indonesia (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.

Republik Indonesia (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan*.

Republik Indonesia (2008). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan*.

Sagala, S. (2013). *Administrasi pendidikan kontemporer*. Alfabeta.

Salsabilla, S., Nurlaila, P., Ibrahim, M., Yantoro, & Setiyadi, B. (2023). Impelementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Pengelolaan Sarana dan Prasarana Pendidikan Case Studi di SDN 112/I Perumnas Muara Bulian. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(10), 7590–7596. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i10.2979

Sari, D. A. P., Apriliansyah, A., Yantoro, & Setiyadi, B. (2023). Impelementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 34/I Teratai. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(7), 5100–5106. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i7.2401

Setiawan, M. R., Sudrajat, A., & Tedjawiani, I. (2022). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Mutu Sekolah (Studi Deskriptif tentang Peran Kepala Sekolah dalam MBS Pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong). *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 5*(5), 1335–1346. https://doi.org/10.54371/jiip.v5i5.553

Suryosubroto, B. (2010). *Manajemen pendidikan di sekolah*. Rineka Cipta.

Syafa'atin, S. I., Ariyanti, S. S., Tria, F., Yantoro, & Setiyadi, B. (2023). Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 55/I Sridadi. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6*(8), 5819–5826. https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2577

Tanaem, Y. E. (2023). Implementation of school based management in christian religion high school Kupang. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 11*(1), 24–33. https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.57583

Usman, H. (2014). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan*. Bumi Aksara.

Wahyudi (2012). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*. Alfabeta.

Wahyuni, Y. S. D., Nurhadi, & Nurcahyono, O. H. (2020). Strategi manajemen sekolah dalam menghadapi pemberlakuan sistem zonasi. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 8*(2), 124–136. https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.31858

Wibowo, A., Herawati, E. S. B., & Wijayanti, W. (2025). Langkah Strategis Perencanaan Supervisi Pendidikan Berbasis Kolaborasi. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 13*(1), 39–52. https://doi.org/10.21831/jamp.v13i1.84737