

MENCIPTAKAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN SEKOLAH/MADRASAH SECARA MANDIRI DALAM BINGKAI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/MADRASAH.

Zaedun Na'im

STAI Ma'had Aly Al-Hikam Malang

Corresponding author: Email: zaedunnaim82@gmail.com

Submission Track:

Submission : 30-06-2023

Accept Submission : 08-07-2023

Available Online : 08-07-2023

Copyright @ 2023 Author



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0

Abstract

This paper is to explore the importance of managing education financing in order to improve the quality or quality of education in educational institutions, but in managing education financing it has not yet implemented and optimized a school- or madrasah-based management model so that it has not shown independence in the development of education in schools/ madrasas through the utilization of Education financing. Therefore, in this case, this paper needs to be raised with the aim of analyzing in depth how to implement educational financing management within the framework of school or madrasah-based management in realizing the independence of educational institutions. The method used in this paper uses the Research library approach. The results of the study concluded that financial or financial management by implementing school-based management will create school/madrasah independence in regulating the direction of educational development through the use of school finance or funding. And the efforts that can be made by schools/madrasas to obtain funding do not only depend on the central or regional government, but can optimize the school's internal circle or the surrounding community.

Keywords: Education Financing, Independence, School/Madrasah Based Management

Abstrak

Tulisan ini untuk mendalami akan pentingnya suatu pengelolaan pembiayaan pendidikan dalam rangka untuk peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di lembaga pendidikan, namun dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan masih belum menerapkan dan mengoptimalkan model manajemen berbasis sekolah atau madrasah sehingga belum menunjukkan adanya suatu kemandirian dalam pengembangan pendidikan di sekolah/madrasah melalui pemanfaatan pembiayaan Pendidikan. Oleh karenanya dalam hal ini tulisan ini perlu diangkat dengan tujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana penerapan manajemen pembiayaan pendidikan dalam bingkai manajemen berbasis sekolah atau madrasah dalam mewujudkan kemandirian lembaga Pendidikan. Metode yang digunakan dalam tulisan ini menggunakan pendekatan library Research. Hasil telaah menghasilkan kesimpulan bahwa Pengelolaan pembiayaan atau keuangan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, maka akan menciptakan kemandirian sekolah/madrasah dalam mengatur arah pengembangan pendidikan melalui pemanfaatan keuangan atau pendanaan sekolah. Dan upaya yang bisa dilakukan oleh sekolah/madrasah untuk memperoleh pendanaan tidak hanya bergantung dari pemerintah pusat atau daerah, namun bisa mengoptimalkan kalangan internal sekolah atau masyarakat sekitar

Kata Kunci: Pembiayaan Pendidikan, Kemandirian, Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

A. PENDAHULUAN

Dengan perubahan bentuk pengelolaan pendidikan di sekolah atau madrasah dari semula sentralisasi menjadi desentralisasi atau otonomi, maka sekolah atau madrasah memiliki keleluasaan secara mandiri dalam mengatur pengembangan pendidikan menjadi lebih bermutu, dan ini pula dikenal dengan istilah manajemen berbasis sekolah. Menurut Chapman dalam Fajrin (2018) Sekolah sebagai lembaga pendidikan dalam model manajemen berbasis sekolah memiliki fungsi dan peran yang sangat besar. Otonomi pendidikan merupakan suatu bentuk baru yang harus dikembangkan oleh sekolah. Masalah keuangan, kegiatan atau program, sarana prasarana, dan seluruh komponen penunjang, merupakan tanggung jawab sekolah. Sekolah bukan lagi sebagai pelaksana, melainkan juga perencana, pelaksana, dan pengontrol. Bersama masyarakat, sekolah mempunyai hak yang sangat luas untuk mengendalikan laju pendidikan yang ada di bawah kekuasaannya¹

¹ Rakhil Fajrin, 'Strategi Implementasi Sekolah Manajemen Berbasis', *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1.1 (2018), 133

Dan salah satu elemen penting yang menjadi sorotan dalam eksistensi sekolah adalah terkait pembiayaan pendidikan, hal ini mengingat pembiayaan pendidikan sebagai sarana dalam menggapai semua pemenuhan kebutuhan operasional sekolah, sehingga dibutuhkan kreativitas dan inovasi dari kepala sekolah dan segenap stakeholder untuk berpikir secara mendalam bagaimana merancang sistem pengelolaan pembiayaan pendidikan yang lebih baik. Berkenaan hal tersebut kesempatan itu sangat terbuka luas dengan diberlakukannya manajemen berbasis sekolah, sehingga dengan sistem manajemen berbasis sekolah jika optimalkan maka permasalahan-permasalahan terkait pembiayaan pendidikan bisa teratasi dan ditemukan solusinya.

Peran manajemen menjadi penting didalam mengatur dan mengelola berkenaan dengan pembiayaan pendidikan agar menjadikan pembiayaan pendidikan bisa difungsikan secara efektif dan efisien. sehingga manajemen pembiayaan dapat diartikan sebagai “tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian di dalam Depdiknas (2002) disebutkan bahwa manajemen pembiayaan sekolah merupakan rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah”²

Didalam manajemen pembiayaan sekolah terdapat rangkaian aktivitas terdiri dari perencanaan program sekolah, perkiraan anggaran, dan pendapatan yang diperlukan dalam pelaksanaan program, pengesahan dan penggunaan anggaran sekolah. Untuk itu tujuan manajemen pembiayaan menurut Depdiknas (2002:26) adalah: (a) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah; (b) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah; (c) Meminimalkan penyalahgunaan anggaran Sekolah³

Berikut ini penulis uraikan beberapa penelitian terdahulu terkait manajemen pembiayaan pendidikan di berbagai lembaga pendidikan, seperti diuraikan dibawah ini

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Nurul Ajima Ritonga dan Ezlina dengan judul Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di Mts Ar-Raudhah Karimun Kepulauan Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pembiayaan di MTs Ar-Raudhah melalui beberapa tahapan antara lain perencanaan pembiayaan dengan melakukan analisis kebutuhan madrasah selama satu tahun oleh komite yang dibentuk oleh kepala sekolah, kemudian pelaksanaan pembiayaan dilakukan dengan penggunaan biaya secara tepat sesuai dengan kebutuhan secara berkala, pengawasan pembiayaan dilakukan oleh pihak kemenag, evaluasi dilakukan dengan melaporkan rincian biaya yang dikeluarkan selama satu periode dengan melampirkan seluruh bukti transaksi⁴

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Endah Dwi Hayati dengan judul Manajemen Pembiayaan Berbasis Sekolah Di RSBI Smpn 3 Mranggen Demak. Hasil

² Irsan Habsyi, ‘Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Smp Negeri 13 Kota Ternate’, *Edukasi*, 14.2 (2016), 542–54 <<https://doi.org/10.33387/j.edu.v14i2.199>>. 547

³ Habsyi.

⁴ Nurul Ajima Ritonga and Ezlina, ‘MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DI MTs AR-RAUDHAH’, *Mumtaz Karimun*, 1.1 (2021), 26–32 <<http://e-journal.stitmumtaz.ac.id/index.php/stitmumtaz/article/view/1>>.

penelitian menunjukkan bahwa (1) perencanaan pembiayaan / budgeting di SMPN 3 Mranggen dilaksanakan dengan menyusun RAPBS. Dana penyelenggaraan pendidikan di SMP tersebut meliputi block grant dan BOS dari serta dana komite dari orang tua siswa. Dana tersebut digunakan untuk membiayai kegiatan pendidikan yang diarahkan untuk penjaminan mutu RSBI yang dikelompokkan berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan. (2) Pelaksanaan/pencatatan (accounting) pembiayaan di SMPN 3 Mranggen terdiri dari dua kegiatan, yaitu pelaksanaan anggaran dan pencatatan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan tanggungjawab masing-masing koordinator standar pendidikan, sedangkan pencatatan anggaran merupakan tanggungjawab bendahara yang dalam melaksanakan tugasnya menggunakan sistem akuntansi sederhana. (3) Pertanggungjawaban/pengawasan pembiayaan dilaksanakan dengan menyusun laporan pertanggungjawaban, sedangkan pengawasan dilakukan secara internal dan eksternal dari inspektorat pendidikan, BPKP dan BPK, juga pengawasan melekat oleh kepala sekolah.⁵

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Faizal Amir dengan judul Implementasi Manajemen Pembiayaan Pendidikan (Studi Kasus Di SMAN 2 Kota Cirebon). Hasil penelitian menunjukkan Sumber pendapatan di SMA Negeri 2 Kota Cirebon tercantum dalam RAPBS. Sumber pendapatan yang diperoleh dari pemerintah Pusat melalui APBN, Pemerintah Provinsi melalui APBD Provinsi, dan APBD Kota Cirebon. Sumber pendapatan dari pemerintah berupa BOS. Selain dari pemerintah, masyarakat dan orang tua murid mempunyai partisipasi yang besar terhadap pendanaan sekolah dengan cara memberikan dukungan dana untuk pelaksanaan program-program sekolah. Alokasi dana untuk pembiayaan pendidikan secara umum bertujuan untuk pemerataan pendidikan dan dilakukan untuk peningkatan mutu pendidikan. Pengalokasian dana dilakukan secara efisiensi yaitu menggunakan anggaran sesuai dengan RAPBS yang telah ditetapkan untuk mengantisipasi keterbatasan dalam anggaran, mekanisme yang ditempuh di dalam pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan benar, efektif dan efisien⁶

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Lia Roikhanatus Sa'adah dan M. Hanif Satria Budi dengan judul Manajemen Pembiayaan Pendidikan di SD Plus Al Hikmah Kediri. Hasil penelitiannya menunjukkan Pengelolaan pembiayaan di SD Al Hikmah Kediri profesional dan efektif. Soal dana yang dibutuhkan untuk kegiatan sekolah sudah cukup. Selain itu, semua tentang dana yang diterima oleh SD Al Hikmah dan pertanggungjawaban keuangan selalu dilaporkan kepada masyarakat atau lembaga yang terlibat. Dan juga semua dana tersebut dapat digunakan untuk kebutuhan kegiatan sekolah.⁷

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Susilawaty dkk dengan judul Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pengelolaan Pembiayaan Sekolah Di Sd Negeri 4 Kota Banda Aceh. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perencanaan pembiayaan di SD Negeri 4 Banda Aceh disusun berdasarkan pada rencana pengembangan sekolah dan merupakan

⁵ Endah Dwi Hayati, 'Manajemen Pembiayaan Berbasis Sekolah Di Rsbj Smpn 3 Mranggen Demak', *Educational Management*, 1.2 (2012).

⁶ Faizal Amir, 'IMPLEMENTASI MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN (Studi Kasus Di SMAN 2 Kota Cirebon) Dan Fasilitas Pembelajaran Berhubungan', 1.1 (2019), 80–91.

⁷ Lia Roikhanatus Sa'adah and M. Hanif Satria Budi, 'Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di SD Plus Al Hikmah Kab. Kediri', *SALIMIYA: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam*, 2.2 (2021), 99–117
<<http://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya/article/view/341/299>>.

bagian dari rencana operasional tahunan. Rencana pembiayaan di SD Negeri 4 Banda Aceh meliputi penganggaran untuk kegiatan pengembangan kompetensi lulusan, pengembangan kurikulum, pengembangan proses pembelajaran, pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, pengembangan sarana dan prasarana sekolah, pengembangan dan implementasi manajemen sekolah, pengembangan dan penggalian sumber dana pendidikan, dan pengembangan dan implementasi sistem penilaian. Penyusunan perencanaan pembiayaan tersebut didasarkan atas susunan prioritas yang sangat mendesak dan lebih diutamakan dalam setiap tahun anggarannya. Pelaksanaan atau pemanfaatan anggaran diawali dengan serangkaian kegiatan pemeriksaan dan persetujuan untuk memastikan bahwa dana dibelanjakan sesuai rencana, dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan dana tidak dihabiskan untuk kegiatan-kegiatan yang tidak disetujui atau diberikan kepada pihak penerima tanpa persetujuan. Pengevaluasian dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang digunakan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana baik pemerintah kota, provinsi, pusat maupun orang tua/wali dan masyarakat.⁸

Dari beberapa penelitian diatas menunjukkan pentingnya suatu pengelolaan pembiayaan pendidikan dalam rangka untuk peningkatan kualitas atau mutu pendidikan di lembaga pendidikan tersebut, namun dalam pengelolaan pembiayaan pendidikan di lembaga pendidikan tersebut masih belum menerapkan dan mengoptimalkan model manajemen berbasis sekolah atau madrasah dan belum menunjukkan adanya suatu kemandirian dalam pengembangan pendidikan di sekolah/madrasah tersebut melalui pemanfaatan pembiayaan pendidikan, sehingga dalam hal ini tulisan ini perlu diangkat dengan tujuan untuk mencoba menganalisis secara mendalam bagaimana penerapan manajemen pembiayaan pendidikan dalam bingkai manajemen berbasis sekolah atau madrasah dalam mewujudkan kemandirian lembaga pendidikan

Adapun beberapa hal yang dibahas atau didiskusikan pada tulisan ini adalah bagaimana konsep manajemen berbasis sekolah, bagaimana manajemen pembiayaan pendidikan di Sekolah/madrasah, apa saja sumber-sumber pembiayaan pendidikan di sekolah/madrasah, bagaimana menciptakan kemandirian sekolah/madrasah dalam pembiayaan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah/madrasah, dan bagaimana menciptakan kemandirian sekolah/madrasah dalam pembiayaan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah/madrasah

B. METODE PENELITIAN

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif dan jenis studi Pustaka (*library research*). Sedangkan Teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan semua informasi berkaitan kemandirian pembiayaan pendidikan Sekolah/Madrasah dalam bingkai Manajemen berbasis sekolah/madrasah baik berupa buku, jurnal secara online maupun literatur lainnya. Setelah semua data terkumpul selanjutnya dilakukan analisis data untuk memastikan kebenaran data dan bisa ditarik sebuah kesimpulan

⁸ Susilawaty, Cut Zahri Harun, and Khairuddin, 'Pengelolaan Pembiayaan Sekolah Dasar', *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 12.1 (2011), 34–47 <<http://jurnal.upi.edu/1820/view/1368/pengelolaan-pembiayaan-sekolah-dasardi-kabupaten-bandung.html>>.

C. PEMBAHASAN

1. Manajemen berbasis sekolah/madrasah

Dalam susunan kalimat manajemen berbasis sekolah terdiri dari 3 kalimat, manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen adalah pengkoordinasian dan penyerasian sumber daya melalui sejumlah input manajemen untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Berbasis berarti "berdasarkan pada" atau "berfokuskan pada". Sekolah adalah suatu organisasi terbawah dalam jajaran Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) yang bertugas memberikan "bekal kemampuan dasar" kepada peserta didik atas dasar ketentuan-ketentuan yang bersifat legalistik dan profesionalistik.⁹

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan padanan kata dari *School-based Manajemen (SBM)*. Dalam hal ini Bank Dunia telah memberikan pengertian bahwa MBS adalah desentralisasi level otoritas penyelenggaraan sekolah kepada level sekolah. Tanggungjawab dan pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan atau penyelenggaraan sekolah telah diserahkan kepada kepala sekolah, guru-guru, para orang tua siswa, kadang-kadang peserta didik atau siswa, dan anggota komunitas sekolah yang lainnya¹⁰. Sedangkan pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menurut E. Mulyasa adalah pemberian otonomi luas pada tingkat sekolah agar sekolah leluasa mengelola sumber daya dan sumber dana dengan mengalokasikannya sesuai dengan prioritas kebutuhan, serta lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat¹¹

Ditambahkan oleh E Mulyasa bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah pengkoordinasi dan penyerasian sumberdaya yang dilakukan secara otonomis (mandiri) oleh sekolah melalui input manajemen untuk mencapai tujuan sekolah dalam kerangka pendidikan nasional. Dengan melibatkan semua kelompok penting yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan (partisipasi). Kelompok penting yang terkait dengan sekolah meliputi: kepala sekolah dan wakilnya, guru, siswa, konselor, tenaga administratif, orang tua siswa, tokoh masyarakat, para profesional, wakil pemerintah, wakil organisasi pendidikan¹²

Hal itu juga senada yang dinyatakan oleh Murkan dkk (2014) bahwa Manajemen Berbasis Sekolah dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberi otonomi (kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar kepada sekolah), memberikan fleksibilitas/keluwesannya kepada sekolah, mendorong partisipasi secara langsung dari warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha), dan

⁹ Hamid Hamid, 'Manajemen Berbasis Sekolah', *Al-Khwarizmi: Jurnal Pendidikan Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam*, 1.1 (2013), 87–96 <<https://doi.org/10.24256/jpmipa.v1i1.86>>. 90

¹⁰ Fajrin. 134

¹¹ Fajrin. 134

¹² Fajrin. 135

meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku

Dari pengertian diatas bisa dipahami bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan suatu bentuk pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada otonomi atau desentralisasi dalam penyelenggaraan aktivitas di sekolah, sehingga sekolah memiliki kewenangan dalam sistem pengelolaannya sesuai ketentuan yang ada

Menurut Santoso S. Hamijoyo desentralisasi, termasuk desentralisasi urusan pendidikan mutlak perlu karena alasan-alasan sebagai berikut:¹³

- a. Wilayah Indonesia yang secara geografis sangat luas dan beraneka ragam.
- b. Aneka ragam golongan dan lingkungan sosial, budaya, agama, ras dan etnik serta bahasa.
- c. Besarnya jumlah dan banyaknya populasi pendidikan yang tumbuh sesuai dengan perkembangan ekonomi, iptek, perdagangan, dan sosial budaya.
- d. Perluasan lingkungan suasana yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda antarwilayah.
- e. Perkembangan sosial politik, ekonomi, budaya yang cepat dan dinamis menuntut penanganan segala persoalan secara cepat dan dinamis.

Menurut Levacic dalam bukunya Sri Minarti (2011), dia berpendapat bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki tiga karakteristik yang menjadi ciri khas dan harus dikedepankan dari yang lain pada manajemen tersebut, yaitu¹⁴:

- 1) Kekuasaan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan mutu pendidikan yang didesentralisasikan kepada para Stakeholder sekolah.
- 2) Domain manajemen peningkatan mutu pendidikan yang mencakup keseluruhan aspek peningkatan mutu pendidikan, mencakup kurikulum, pegawaiian, keuangan, sarana prasarana, dan penerimaan siswa baru.
- 3) Walaupun keseluruhan domain manajemen peningkatan mutu pendidikan didesentralisasi kepada sekolah-sekolah, diperlukan regulasi yang mengatur fungsi kontrol pusat terhadap keseluruhan pelaksanaan kewenangan dan tanggung jawab pemerintah.

Oleh karenanya Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah yang menerapkan. Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) didasarkan atas input, proses, dan output¹⁵. Berikut penjelasan 3 hal tersebut

¹³ Fajrin. 136

¹⁴ Fajrin. 137

¹⁵ Fajrin. 137

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya suatu proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumberdaya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu berlangsungnya proses. Input sumberdaya meliputi sumberdaya manusia (kepala sekolah, guru, konselor, karyawan, peserta didik) dan sumberdaya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dan sebagainya).

Adapun input-input pendidikan antara lain:¹⁶

- a) Memiliki kebijakan, visi, misi, tujuan, sasaran mutu yang jelas
- b) Sumberdaya tersedia dan siap.
- c) Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi.
- d) Memiliki harapan prestasi yang tinggi.
- e) Fokus pada pelanggan (khususnya siswa).
- f) Input manajemen (tugas, rencana, program, ketentuan-ketentuan, pengendalian/pengawasan).

Proses merupakan berubahnya "sesuatu" menjadi "sesuatu yang lain". Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Pada penyelenggaraan pendidikan di sekolah-sekolah, yang dimaksud dengan proses pendidikan meliputi empat hal yaitu :¹⁷

- (1) Proses pengambilan keputusan.
- (2) Proses pengelolaan kelembagaan.
- (3) Proses pengelolaan program.
- (4) Proses belajar mengajar

Output pendidikan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen. Output sekolah dapat diukur dengan kinerja sekolah yang terdiri dari: (a) Efektifitas; (b) Kualitas; (c) Produktivitas; (d) Efisiensi; (e) Inovasi; (f) Kualitas kehidupan kerja; dan (g) Moral kerja.¹⁸

Oleh karenanya 3 komponen diatas, yakni input, proses dan output harus diperhatikan dan dipahami oleh kepala sekolah dan stakeholder sekolah ketika ingin memberlakukan dan mengembangkan manajemen berbasis sekolah (MBS), sehingga capaian apa saja yang dikehendaki dalam peningkatan mutu pendidikan di lembaga pendidikan tersebut bisa tepat sasaran dan berjalan dengan efektif dan efisien

Sedangkan Tujuan pelaksanaan MBS adalah untuk memberdayakan sekolah, terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas, dan sumber

¹⁶ Hamid. 93

¹⁷ Hamid. 93

¹⁸ Hamid. 93

daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan¹⁹

Ciri-ciri sekolah yang “berdaya” adalah 1) Tingkat kemandirian tinggi 2) Tingkat ketergantungan rendah 3) Bersifat adaptif, antisipatif dan proaktif 4) Memiliki jiwa kewirausahaan tinggi 5) Bertanggungjawab terhadap hasil sekolah 6) Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya 7) Kontrol terhadap kondisi kerja 8) Komitmen yang tinggi pada dirinya 9) Dinilai oleh pencapaian prestasinya.²⁰

Selanjutnya, ciri-ciri sumber daya manusia (SDM) sekolah yang berdaya antara lain: a) Pekerjaan adalah miliknya b) Dia bertanggungjawab c) Dia memiliki suara bagaimana sesuatu dikerjakan d) Pekerjaannya memiliki kontribusi e) Dia tahu posisinya dimana f) Dia memiliki kontrol terhadap pekerjaannya g) Pekerjaannya merupakan bagian hidupnya²¹.

Oleh karenanya uraian ciri-ciri sekolah berdaya dan sumber daya manusia yang berdaya merupakan sebuah indikator atau tolak ukur yang harus dicapai oleh sebuah lembaga pendidikan jika ingin mencapai predikat “berdaya” tersebut. Sehingga menjadikan lembaga pendidikan tersebut memiliki mutu yang baik dan bisa berdaya saing dengan lembaga pendidikan lainnya

Menurut konsep MBS, kepala sekolah dan guru memiliki kebebasan yang luas dalam mengelola sekolah tanpa mengabaikan kebijakan dan otoritas pemerintah melalui strategi seperti berikut: (a) kurikulum yang bersifat inklusif, (b) proses belajar-mengajar yang efektif, (c) lingkungan sekolah yang mendukung, (d) sumber daya yang berasas pemerataan, dan (e) standardisasi dalam hal-hal tertentu, monitoring, evaluasi, dan tes.²²

Kelima strategi ini akan diusahakan terpadu pelaksanaannya dengan fungsi pengelolaan sekolah, sehingga terbentuk komponen-komponen manajemen berbasis sekolah, yakni: (1) manajemen, (2) proses belajar-mengajar, (3) sumber daya manusia, dan (4) administrasi sekolah. Secara lebih jelas komponen-komponen itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini:²³

Tabel 1. Komponen-komponen manajemen berbasis sekolah

¹⁹ Hamid. 90

²⁰ Hamid. 91

²¹ Hamid. 91

²² Sylvia Yunita, ‘Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah’, 2.1 (2020), 86–96 <<https://doi.org/10.31219/osf.io/9bv4y>>. 88

²³ Yunita. 88

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

Dengan melihat tabel diatas menunjukkan adanya keterkaitan dan kebermanfaatan dari terpenuhinya 4 komponen diatas, sehingga dengan optimalisasi manajemen berbasis sekolah (MBS) ini menjadikan lembaga pendidikan tersebut menjadi berkualitas

2. Manajemen Pembiayaan Pendidikan di Sekolah/Madrasah

Pembiayaan dan pendanaan memiliki arti dan pengertian yang sama yaitu berasal dari kata biaya yang berarti uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan dan sebagainya) sesuatu.²⁴ Dengan demikian jika dikaitkan dengan pendidikan sekolah/madrasah, maka pembiayaan itu terkait dengan operasionalisasi pendidikan sekolah/madrasah yang membutuhkan uang dalam memenuhi kebutuhannya

²⁴ Habsyi.546

Dalam PMA No 90 Tahun 2013 Pasal 62 ayat 1 disebutkan bahwa Pembiayaan madrasah bersumber dari: a. pemerintah; b. pemerintah daerah; c. penyelenggara madrasah; d.masyarakat; dan/atau e. sumber lain yang sah

Pembiayaan madrasah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), terdiri dari: a. biaya investasi; b. biaya operasi; dan c. biaya personal. *Biaya investasi madrasah* sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a, meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap. *Biaya operasi madrasah* sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b, meliputi: a. gaji pendidik dan tenaga kependidikan madrasah serta segala tunjangan yang melekat pada gaji b. bahan atau peralatan pendidikan habis pakai; dan c. biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan biaya operasi pendidikan tak langsung lainnya. *Biaya personal* sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c, meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk dapat mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan. Setiap madrasah berhak menerima bantuan biaya operasi dari pemerintah sesuai ketentuan peraturan perundang-undanga²⁵

Sedangkan manajemen pembiayaan dapat diartikan sebagai “tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian sebagaimana yang tertuang dalam Depdiknas (2002) manajemen pembiayaan sekolah merupakan rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah”

Oleh karenanya tujuan manajemen pembiayaan menurut Depdiknas (2002:26) adalah: (a) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah; (b) Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah; (c) Meminimalkan penyalahgunaan anggaran Sekolah.²⁶

3. Sumber-Sumber Pembiayaan Pendidikan di Sekolah/Madrasah

Sumber-sumber pendapatan sekolah bisa berasal dari pemerintah, usaha mandiri sekolah, orang tua siswa, sumber lain seperti hibah yang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku, yayasan penyelenggara pendidikan bagi lembaga pendidikan swasta, serta masyarakat luas.

Sumber pendapatan sekolah terdiri dari pemerintah bisa berasal dari pemerintah pusat dan pemerintah kabupaten/kota. Sumber keuangan pendidikan yang berasal dari pemerintah pusat melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dalam bentuk dana BOS, block grant, bantuan sosial dan dana dekonsentrasi ke propinsi, sementara yang berasal dari pemerintah kabupaten dan kota dialokasikan melalui

²⁵ Ulfih Qori Khairunnisa, 'IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) PADA MADRASAH UNGGULAN TESIS', *INSTITUT PTIQ JAKARTA*, 2019.169

²⁶ Habsyi. 547

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) melalui dana sharing yang digunakan untuk membiayai pembangunan sarana dan prasarana sekolah.²⁷

Sumber dana yang berasal dari orang tua siswa dapat berupa sumbangan fasilitas belajar siswa, sumbangan pembangunan gedung dan iuran komite. Sumber dana dari dunia usaha dan industri dilakukan melalui kerja sama dalam berbagai kegiatan, baik bantuan berupa uang maupun berupa bantuan fasilitas sekolah.²⁸

Terkait pembiayaan/pendanaan, maka secara periodik pihak sekolah menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) yang bersumber dari Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), BP3, Bantuan Operasional Sekolah (BOS), dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain. Untuk sekolah-sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, donatur, subsidi pemerintah, yayasan, dan masyarakat secara luas²⁹

Perencanaan pembiayaan itu akan menjadi acuan dari penggunaan dana dalam satu tahun pelajaran. Dan rencana pembiayaan itu berkaitan dengan penjabaran pembiayaan dari program kerja tahunan sekolah atau madrasah. Kemudian di cantumkan dalam RAPBS atau RAPBM. Menurut peraturan pemerintah yang tertuang Dalam Depdiknas dijelaskan ada beberapa tahap dalam penyusunan RAPBS, yaitu: 1) inventarisasi program/kegiatan selama satu tahun ke depan; 2) menentukan jenis kerja dan prioritas dalam penyusunan program dan kegiatan.; 3) Setiap komponen kegiatan dihitung volume, harga satuan dan kebutuhan dananya; 4) menuangkan kertas kerja beserta sumber dana ke dalam format buku baku RAPBS/RAPBM; dan 5) mempertahankan anggaran yang diajukan dengan cara menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan³⁰

Selain sumber-sumber pembiayaan yang diuraikan diatas, lembaga pendidikan baik sekolah atau madrasah sebenarnya bisa mengoptimalkan beberapa cara untuk mengembangkan penggalangan dana, sebagaimana pendapat dari Sulistyorini (2010) bahwa penggalangan dana yang bisa dilakukan oleh madrasah sebagai sumber anggaran antara lain dalam bentuk: 1) Amal Jariyah. Madrasah akan menginformasikan kepada wali siswa untuk menyumbangkan dana berupa amal jariyah sebagai dukungan terhadap penyelenggaraan pendidikan yang sifatnya tidak mengikat 2) Zakat Mal. Pada bulan Ramadhan pihak sekolah menyebarkan formulir yang disampaikan kepada wali siswa melalui BP3. 3) Uang syukuran. Sebagai bentuk syukuran orang tua siswa dengan sukarela memberikan dana sukarela atas tercapainya harapan mereka. 4) Amal Jum'atan. Merupakan sarana melatih keikhlasan dan kepedulian siswa dengan bersedekah pada setiap hari jum'at.³¹

²⁷ Habsyi. 547

²⁸ Habsyi. 547

²⁹ Asep Rahman Sudrajat, 'MADRASAH TSANAWIAH SATU ATAP (Penelitian Di MTs SA Syifaurrahman Tasikmalaya) Asep Rahman Sudrajat UIN Sunan Gunung Djati Bandung', 1 (2019), 170.

³⁰ Sudrajat. 171

³¹ Sudrajat. 170

Dari beberapa alternatif penggalangan dana yang diuraikan diatas menunjukkan bahwa sebenarnya kekuatan besar yang dimiliki oleh sekolah/madrasah adalah bagaimana bisa mengoptimalkan peran dari masyarakat dalam pengembangan kemajuan sekolah/madrasah, Sehingga terjalannya dukungan penuh dari masyarakat akan menjadikan sekolah/madrasah tersebut menjadi lebih sarana agar memudahkan dalam pengumpulan dana untuk pemenuhan kebutuhan pengembangan pendidikan yang diharapkan.

4. Menciptakan Kemandirian Sekolah/Madrasah Dalam Pembiayaan Pendidikan Melalui Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah

Dengan adanya manajemen berbasis sekolah, ini merupakan kesempatan dan peluang besar bagi lembaga pendidikan untuk menciptakan dan mengembangkan kemandirian dalam kaitannya pembiayaan atau pendanaan sekolah. Hal ini bisa dilihat dari titik tekan dari MBS adalah bagaimana sekolah memiliki kewenangan dan keleluasaan dalam mengembangkan pembiayaan di lembaga pendidikan itu sendiri. Sehingga itu mendorong adanya kemandirian dalam penyelenggaraan pendidikan

Kemandirian yang dimaksudkan adalah dalam melaksanakan pengambilan keputusan atau kebijakan, memilih strategi dan metode dalam memecahkan persoalan atau masalah tidak tergantung pada birokrasi yang sentralistik sehingga dapat disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan memanfaatkan kesempatan yang ada³²

Terkait pembiayaan/pendanaan yang bisa dikelola oleh sekolah/madrasah secara mandiri dan secara profesional serta diperolehnya dengan mengoptimalkan peran serta semua sumberdaya yang dimilikinya merupakan ciri-ciri sekolah yang menerapkan MBS. Ciri-ciri tersebut antara lain:

- a) Upaya meningkatkan peran serta Komite Sekolah, masyarakat, DUDI (dunia usaha dan dunia industri) untuk mendukung kinerja sekolah
- b) Program sekolah disusun dan dilaksanakan dengan mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar (kurikulum), bukan kepentingan administratif saja.
- c) Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personil dan fasilitas)
- d) Mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah walau berbeda dari pola umum atau kebiasaan.
- e) Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab kepada masyarakat.
- f) Meningkatkan profesionalisme personil sekolah.
- g) Meningkatnya kemandirian sekolah di segala bidang.
- h) Adanya keterlibatan semua unsur terkait dalam perencanaan program sekolah (misal: Kepala sekolah, guru, Komite Sekolah, tokoh masyarakat, dan lain-lain).

³² Asbin Pasaribu, 'Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional Di Madrasah', *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3.1 (2017), 13

- i) Adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah.

Dalam MBS yang menjadi komponen pendidikan garapannya adalah terkait pembiayaan atau keuangan selain kurikulum, pembelajaran, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana dalam rangka peningkatan pendidikan yang diupayakan sendiri oleh kepala sekolah bersama semua pihak yang terkait atau berkepentingan dengan mutu pendidikan. Hal ini bisa dikatakan bagaimana pembiayaan atau keuangan “dikelola sendiri” (*self managing*), itu berarti dirancang sendiri (*self design atau self planing*), diorganisasikan sendiri (*self organizing*), diarahkan sendiri (*self direction*), dan dikontrol/dievaluasi sendiri (*self control*)³³

Dalam MBS ini terdapat peran manajerial atau fungsi-fungsi manajemen yang berkenaan dengan keuangan atau pembiayaan. Jika dibuat tabel sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahyudin dan Lestari (2021), sebagai berikut:³⁴

Tabel 2 Pola Pelaksanaan Peran Manajerial atau Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Bingkai MBS

No	Aspek Manajemen Sekolah yang Diamati	Pola Pembagian Peran Yayasan dan Sekolah
1	Manajemen Pembiayaan	
a	Perencanaan	
	Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)	Sekolah mengajukan RAPBS kepada yayasan untuk direvisi, disetujui, dan disahkan menjadi RAPBS
b	Pengorganisasian	
	Pengadaan dan pengalokasian anggaran berdasarkan RAPBS	Yayasan (Kepala bagian keuangan yayasan), dibantu oleh guru sekolah
c	Penggerakan	
	Pelaksanaan anggaran sekolah	Sekolah menerima dari bendahara yayasan
	Pembukuan keuangan sekolah	Sekolah bekerja sama dengan bendahara yayasan
	Pertanggungjawaban keuangan sekolah	Sekolah kepada yayasan, dan penggunaan BOS kepada dinas pendidikan
d	Pengawasan	
	Pemantauan keuangan sekolah	Dilakukan oleh auditor yayasan bekerja sama dengan kepala bagian keuangan
	Penilaian kinerja manajemen keuangan sekolah	Biro administrasi umum yayasan

³³ Erta Mahyudin and Ambar Sri Lestari, 'Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Pemberdayaan Sekolah (Studi Kebijakan Di Sekolah Dasar Dua Mei', *Indonesian Journal Of Education Management*, 3.1 (2021). 37

³⁴ Mahyudin and Lestari.42

Tabel diatas menunjukkan pola interaksi dan kerjasama antara pihak sekolah dan yayasan dalam sistem pengelolaan keuangan atau pembiayaan dan itu merupakan sebuah alur dalam pengoperasionalisasi keuangan pendidikan. Walaupun memang jika diamati secara seksama pada tabel diatas peran yayasan masih mendominasi didalam pengelolaan keuangan, hal ini dikarenakan yayasan selaku penanggungjawab penuh akan keberlangsungan penyelenggaraan kegiatan pendidikan yang ada di sekolah/madrasah tersebut dan peran sekolah/madrasah dalam optimalisasi keuangan masih minim. Namun demikian adanya kerjasama yang baik atau sinergitas antara kedua belah pihak baik sekolah/madrasah maupun yayasan menjadi kekuatan penting untuk pengembangan lembaga pendidikan yang diharapkan

Oleh karenanya manajemen bidang keuangan dalam MBS diperlukan pengelolaan keuangan yang transparan. keuangan sekolah harus dapat menentukan target dan pencapaian tujuan seefisien mungkin. Pengelolaan keuangan yang transparan dan seefisien mungkin akan mempermudah dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah.³⁵

Dengan demikian pengelolaan pembiayaan atau keuangan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, maka akan menciptakan kemandirian sekolah/madrasah dalam mengatur arah pengembangan pendidikan melalui pemanfaatan keuangan atau pendanaan sekolah. Dan upaya yang bisa dilakukan oleh sekolah/madrasah untuk memperoleh pendanaan tidak hanya bergantung dari pemerintah pusat atau daerah, namun bisa mengoptimalkan kalangan internal sekolah atau masyarakat sekitar

D. Penutup

Dara uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu bentuk pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan pada otonomi atau desentralisasi dalam penyelenggaraan aktivitas di sekolah, sehingga sekolah memiliki kewenangan dalam sistem pengelolaannya sesuai ketentuan yang ada. Sedangkan manajemen pembiayaan pendidikan di sekolah dapat diartikan sebagai "tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan pendidikan di sekolah yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Adapun Sumber-sumber pembiayaan di sekolah bisa berasal dari pemerintah, usaha mandiri sekolah, orang tua siswa, sumber lain seperti hibah yang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku, yayasan penyelenggara pendidikan bagi lembaga pendidikan swasta, serta masyarakat luas. Oleh karenanya Pengelolaan pembiayaan atau keuangan dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah, maka akan menciptakan kemandirian sekolah/madrasah dalam mengatur arah pengembangan pendidikan melalui pemanfaatan keuangan atau pendanaan sekolah. Dan upaya yang bisa dilakukan oleh sekolah/madrasah untuk memperoleh pendanaan tidak hanya bergantung dari pemerintah pusat atau daerah, namun bisa mengoptimalkan kalangan internal sekolah atau masyarakat sekitar

³⁵ Pasaribu. 26

REFERENSI

- Amir, Faizal, 'IMPLEMENTASI MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN (Studi Kasus Di SMAN 2 Kota Cirebon) Dan Fasilitas Pembelajaran Berhubungan', 1.1 (2019), 80–91
- Fajrin, Rakhil, 'Strategi Implementasi Sekolah Manajemen Berbasis', *INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1.2 (2018), 132–49
- Habsyi, Irsan, 'Manajemen Pembiayaan Pendidikan Pada Smp Negeri 13 Kota Ternate', *Edukasi*, 14.2 (2016), 542–54 <<https://doi.org/10.33387/j.edu.v14i2.199>>
- Hamid, Hamid, 'Manajemen Berbasis Sekolah', *Al-Khwarizmi: Jurnal Pendidikan Matematika Dan Ilmu Pengetahuan Alam*, 1.1 (2013), 87–96 <<https://doi.org/10.24256/jpmipa.v1i1.86>>
- Hayati, Endah Dwi, 'Manajemen Pembiayaan Berbasis Sekolah Di Rsbi Smpn 3 Mranggen Demak', *Educational Management*, 1.2 (2012)
- Khairunnisa, Ulfi Qori, 'IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) PADA MADRASAH UNGGULAN TESIS', *INSTITUT PTIQ JAKARTA*, 2019
- Lia Roikhanatus Sa'adah, and M. Hanif Satria Budi, 'Manajemen Pembiayaan Pendidikan Di SD Plus Al Hikmah Kab. Kediri', *SALIMIYA: Jurnal Studi Ilmu Keagamaan Islam*, 2.2 (2021), 99–117 <<http://ejournal.iaifa.ac.id/index.php/salimiya/article/view/341/299>>
- Mahyudin, Erta, and Ambar Sri Lestari, 'Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Rangka Pemberdayaan Sekolah (Studi Kebijakan Di Sekolah Dasar Dua Mei', *Indonesian Journal Of Education Management*, 3.1 (2021)
- Pasaribu, Asbin, 'Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional Di Madrasah', *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3.1 (2017), 12–34
- Ritonga, Nurul Ajima, and Ezlina, 'MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN DI MTs AR-RAUDHAH', *Mumtaz Karimun*, 1.1 (2021), 26–32 <<http://ejournal.stitmumtaz.ac.id/index.php/stitmumtaz/article/view/1>>
- Sudrajat, Asep Rahman, 'MADRASAH TSANAWIAH SATU ATAP (Penelitian Di MTs SA Syifaurrehman Tasikmalaya) Asep Rahman Sudrajat UIN Sunan Gunung Djati Bandung', 1 (2019), 166–82
- Susilawaty, Cut Zahri Harun, and Khairuddin, 'Pengelolaan Pembiayaan Sekolah Dasar', *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 12.1 (2011), 34–47 <<http://jurnal.upi.edu/1820/view/1368/pengelolaan-pembiayaan-sekolah-dasardi-kabupaten-bandung.html>>
- Yunita, Sylvia, 'Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah', 2.1 (2020), 86–96 <<https://doi.org/10.31219/osf.io/9bv4y>>