

**PARADOKS EFEKTIVITAS MBS: KONTRADIKSI ANTARA KEUNGGULAN
TATA KELOLA INTERNAL DAN KETERBATASAN
DUKUNGAN FINANSIAL SEKTORAL**

Chindytia¹, Anak Agung Gede Agung², Ni Komang Dyah Tri Rahma Wraspati³,
Ni Kadek Dina Yulianti⁴, Anak Agung Istri Mirah Pradnya Paramitha⁵

¹⁻⁵Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Pendidikan Ganesha

chindytia@undiksha.ac.id¹, agung2056@undiksha.ac.id²,
dyahtrirahma7@gmail.com³, dinakadek13@gmail.com⁴, istirimirah23@gmail.com⁵

ABSTRACT

This study aimed to analyze the paradoxical phenomenon between the quality of internal school governance and the reality of infrastructure limitations at SD No 3 Sading. A descriptive qualitative approach using the case study method was employed, with data collected through observation, interviews, and School-Based Management (SBM) assessment instruments. The results show that, quantitatively, SBM implementation is in the "Good" category with a score of 81/100, supported by very strong administrative compliance. However, qualitatively, a significant disconnection was found in the form of physical infrastructure damage and high teacher workloads due to dual administrative roles. The study concludes that the sustainability of school quality relies heavily on leadership resilience and community social capital, which function as a substitute mechanism for the lack of sectoral financial support from the government. Synchronization between managerial achievement and physical assistance priorities is an urgent necessity for future educational policies.

Keywords: SBM, education, paradox, governance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis fenomena paradoks antara kualitas tata kelola internal sekolah dengan realitas keterbatasan sarana prasarana di SD No 3 Sading. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode studi kasus, data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan instrumen penilaian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara kuantitatif, implementasi MBS berada pada kategori Baik dengan skor 81/100, didukung oleh ketaatan administratif yang sangat kuat. Namun, secara kualitatif ditemukan diskoneksi signifikan berupa kerusakan infrastruktur fisik dan beban kerja guru yang tinggi akibat perangkapan tugas. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa keberlanjutan mutu sekolah sangat bergantung pada resiliensi kepemimpinan dan modal sosial masyarakat yang berfungsi sebagai mekanisme substitusi atas minimnya dukungan finansial sektoral dari pemerintah. Sinkronisasi antara prestasi manajerial dan prioritas bantuan fisik menjadi kebutuhan mendesak bagi kebijakan pendidikan masa depan.

Kata kunci: MBS, pendidikan, paradoks, tata kelola

A. Pendahuluan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan pilar utama dalam transformasi pendidikan di Indonesia yang mengusung semangat desentralisasi dan pemberian hak otonom sepenuhnya kepada satuan pendidikan. Secara filosofis, MBS dirancang untuk menggeser paradigma pengelolaan sekolah yang semula bersifat sentralistik menjadi lebih mandiri dengan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan lokal (Suparlan, 2022:4). Tujuan ideal dari implementasi MBS adalah peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan yang dicapai melalui empat pilar utama (Timpal, 2024:41), yaitu kemandirian dalam pengambilan keputusan, fleksibilitas pemanfaatan sumber daya, partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan, serta akuntabilitas yang tinggi terhadap publik. Dalam kerangka teoritis ini, terdapat harapan besar bahwa efektivitas manajemen internal sekolah, yang mencakup perencanaan strategis dan koordinasi yang solid, secara linear akan berbanding lurus dengan peningkatan

kualitas layanan pendidikan dan kepuasan peserta didik.

Ekspektasi ideal tersebut kemudian diwujudkan melalui standarisasi tata kelola internal yang ketat, salah satunya melalui instrumen Akreditasi Nasional (Wewe et al., 2021). Proses akreditasi ini menuntut sekolah untuk memiliki administrasi yang akuntabel dan terstruktur pada berbagai aspek, mulai dari manajemen kurikulum, sumber daya manusia, hingga hubungan masyarakat. Keberhasilan sekolah dalam meraih predikat tertinggi, mencerminkan kesehatan organisasi yang ditandai dengan siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program yang berjalan secara sistematis. Secara prosedural, banyak institusi pendidikan di Indonesia saat ini, termasuk pada fokus penelitian ini, telah mampu melampaui standar administratif minimum yang ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini sering kali dipandang sebagai indikator keberhasilan implementasi MBS, di mana sekolah dianggap telah memiliki kematangan dalam mengelola dinamika internal organisasinya.

Namun, realitas empiris yang ditemukan di SD No 3 Sading

menunjukkan potret yang kontras dengan idealitas administratif tersebut. Berdasarkan hasil observasi dan instrumen penilaian MBS, sekolah ini menunjukkan efikasi tata kelola internal yang sangat kuat dengan perolehan skor 81/100, sebuah angka yang menegaskan bahwa secara manajerial sekolah telah berjalan pada jalur yang tepat. Namun, fakta di lapangan justru menyingkap kontradiksi fisik yang memprihatinkan, di mana keterbatasan sarana prasarana yang mencolok, kondisi ruang kelas yang kurang layak, serta tingginya beban kerja guru akibat perangkapan tugas manajerial menjadi pemandangan sehari-hari. Fenomena ini memberikan indikasi kuat minimnya dukungan finansial dari pihak sektoral (pemerintah), yang terlihat tidak sebanding dengan kepatuhan administratif dan dedikasi manajerial yang telah ditunjukkan oleh pihak sekolah. Ketimpangan ini menciptakan sebuah paradoks dalam dunia pendidikan, yaitu ketidakseimbangan yang tajam antara *output* manajemen yang unggul dengan *input* sumber daya yang defisit. Muncul sebuah pertanyaan kritis mengenai esensi keadilan dalam kebijakan pendidikan, mengapa

kepatuhan administrasi dan efektivitas internal yang dicapai secara mandiri oleh sekolah tidak mendapatkan stimulasi atau pemenuhan kebutuhan infrastruktur yang setara dari otoritas pemerintah? Jika efektivitas sekolah terus-menerus hanya disandarkan pada "semangat" internal dan kemampuan adaptasi staf pendidik tanpa didukung oleh kepastian finansial yang memadai, maka terdapat risiko jangka panjang berupa penurunan kualitas pembelajaran secara sistemik serta kelelahan organisasi (*organizational burnout*) yang dapat mengancam keberlangsungan mutu pendidikan itu sendiri.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat krusial untuk dilakukan guna mengungkap strategi resiliensi sekolah dalam menghadapi kontradiksi tersebut. Fokus utama kajian ini adalah membedah bagaimana modal sosial, yang tercermin melalui sinergi antara masyarakat dan komite sekolah, berperan sebagai mekanisme substitusi yang menambal lubang defisit finansial pemerintah. Penelitian ini bermaksud mengevaluasi kembali makna efektivitas MBS agar tidak terjebak dalam sekadar kemasan

administratif atau formalitas laporan di atas kertas, tanpa adanya dukungan substansial pada fasilitas fisik yang menjadi hak dasar peserta didik. Melalui judul "Paradoks Efektivitas MBS: Kontradiksi antara Keunggulan Tata Kelola Internal dan Keterbatasan Dukungan Finansial Sektoral", artikel ini berupaya membedah fenomena tersebut secara ilmiah sebagai bentuk kritik sekaligus masukan konstruktif bagi kebijakan manajemen pendidikan di masa depan. Temuan dalam kajian ini diharapkan dapat menjadi katalisator bagi para pengambil kebijakan untuk mereformulasi model pendanaan pendidikan yang lebih berkeadilan dan responsif terhadap capaian manajerial sekolah. Artikel ini diharapkan mampu memberikan wawasan baru bagi praktisi pendidikan mengenai pentingnya menjaga keseimbangan antara integritas tata kelola administratif dengan pemenuhan hak-hak infrastruktur siswa, sehingga efektivitas yang tercermin dalam laporan formal benar-benar selaras dengan kualitas lingkungan belajar yang dirasakan secara nyata di lapangan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus untuk membedah fenomena manajemen secara mendalam dan kontekstual. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena mampu memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antarfenomena yang diteliti tanpa memberikan perlakuan khusus atau manipulasi terhadap variabel (Nurrisa & Hermina, 2025). Metode studi kasus digunakan sebagai strategi inkuiri karena memungkinkan peneliti untuk melakukan investigasi mendalam terhadap sebuah kasus yang spesifik (Ilhami et al., 2024), yaitu fenomena kontradiktif antara kualitas tata kelola dengan ketersediaan infrastruktur. Melalui desain ini, peneliti dapat mengeksplorasi secara komprehensif aspek-aspek di balik nilai administratif yang tinggi, sehingga paradoks yang menjadi fokus artikel ini dapat diuraikan secara logis berdasarkan realitas unik yang terjadi di lokus penelitian.

Penelitian ini difokuskan di SD No 3 Sading yang berlokasi di Desa Sading, Kecamatan Mengwi,

Kabupaten Badung. Pemilihan sekolah ini sebagai lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) (Wati et al., 2025), berdasarkan karakteristik spesifik yang relevan dengan judul penelitian, yakni status sekolah yang telah meraih Akreditasi A dan menunjukkan efikasi administratif yang tinggi, namun secara bersamaan memiliki keterbatasan dukungan fisik dan defisit sarana prasarana. Karakteristik kontradiktif inilah yang menjadikan SD No 3 Sading sebagai fokus penelitian yang representatif untuk mengkaji paradoks implementasi MBS. Pengambilan data dan observasi lapangan dilakukan secara intensif pada bulan Mei 2026, yang mencakup tinjauan terhadap manajemen harian, kondisi fisik bangunan, serta pola interaksi antar pemangku kepentingan sekolah.

Sumber data dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi dua kategori utama, yakni data primer dan data sekunder (Haifa et al., 2025). Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi partisipatif terhadap kondisi aktual sarana prasarana sekolah, proses pelayanan prima, serta dinamika manajerial yang berlangsung. Selain itu, wawancara

mendalam dengan pihak sekolah, termasuk kepala sekolah dan guru, dilakukan untuk menggali informasi mengenai kebijakan internal, beban kerja, dan pola koordinasi. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan sebagai penguat melalui studi dokumentasi, yang meliputi profil sekolah, laporan akreditasi, Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta data yang terekam dalam Data Pokok Pendidikan (Dapodik). Integrasi kedua sumber data ini bertujuan untuk memastikan validitas informasi baik dari sisi administratif maupun sisi empiris di lapangan.

Penelitian ini menggunakan tiga instrumen utama untuk menjamin akurasi pengumpulan data. Pertama adalah instrumen skor MBS yang menggunakan skala penilaian likert 1-4 terhadap tujuh komponen manajemen utama, guna mengkuantifikasi tingkat keberhasilan tata kelola secara sistemis. Kedua adalah pedoman observasi yang dirancang khusus untuk menangkap realitas fisik sekolah secara objektif, termasuk kelayakan ruang kelas dan fasilitas penunjang lainnya. Ketiga adalah matriks SWOT yang berfungsi sebagai alat pemetaan strategis untuk mengidentifikasi faktor internal

(Kekuatan dan Kelemahan) serta faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) (Sobirin et al., 2026). Penggunaan instrumen yang beragam ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mendapatkan data angka terkait efektivitas, tetapi juga menangkap narasi di balik keterbatasan sumber daya yang dihadapi sekolah.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan terintegrasi guna membuktikan hipotesis paradoks yang diangkat. Tahap pertama adalah analisis deskriptif untuk mengolah perolehan skor dari instrumen MBS menjadi nilai akhir dengan skala 0-100, yang kemudian diinterpretasikan berdasarkan kategori standar efektivitas. Tahap kedua adalah analisis SWOT yang mengkategorikan temuan kualitatif lapangan ke dalam empat kuadran strategis untuk melihat posisi resiliensi sekolah. Tahap terakhir adalah triangulasi data (Rozaq & Anam, 2026), di mana peneliti melakukan komparasi kritis antara nilai administratif yang tinggi dengan realitas observasi fisik yang minim. Proses komparasi ini bertujuan untuk membuktikan secara ilmiah adanya kontradiksi (paradoks) antara kepatuhan sistemik sekolah dengan

lemahnya dukungan finansial sektoral, yang menjadi inti dari pembahasan dalam artikel ini.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan instrumen evaluasi kemandirian sekolah, diperoleh gambaran kuantitatif mengenai efektivitas implementasi MBS di lokus penelitian. Perhitungan dilakukan dengan mengkalkulasi skor pada tujuh dimensi manajerial, disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1Rekapitulasi Skor
Implementasi MBS di SD No 3
Sading**

No	Dimensi Manajerial	Perolehan Skor	Keterangan
1.	Komponen MBS (Dasar)	16	Sangat Baik
2.	Kepemimpinan Sekolah	12	Baik
3.	Koordinasi & Komunikasi	13	Baik
4.	Supervisi Pendidikan	9	Baik
5.	Monitoring & Evaluasi (Monev)	11	Baik

	Peran		
6.	Stakeholder s	11	Baik
7.	Efektivitas & Efisiensi	9	Baik
Total Skor Akhir		81 / 100	BAIK

Analisis deskriptif terhadap data pada Tabel 1. menunjukkan bahwa nilai akhir implementasi MBS di SD No 3 Sading mencapai angka 81. Dalam standar klasifikasi efektivitas manajemen pendidikan, nilai ini berada pada rentang 71–85, yang secara formal menempatkan sekolah pada kategori Baik. Capaian ini mengindikasikan bahwa secara struktural, sekolah telah berhasil menginternalisasi prinsip-prinsip desentralisasi pendidikan ke dalam tata kelola harian mereka. Keberhasilan mencapai kategori "Baik" ini memberikan sinyal bahwa sistem organisasi internal sekolah memiliki ketahanan yang cukup kuat untuk menjalankan fungsi-fungsi pendidikan sesuai dengan parameter yang ditetapkan dalam standar nasional. Eksplorasi lebih mendalam terhadap tiap dimensi mengungkap bahwa "Komponen MBS" menjadi fondasi terkuat dengan raihan skor sempurna yaitu **16 poin**. Hal ini

menunjukkan bahwa sekolah memiliki ketaatan administratif yang sangat tinggi terhadap kerangka kerja dasar manajemen berbasis sekolah. Skor maksimal ini mencerminkan keberhasilan sekolah dalam menyusun struktur organisasi yang jelas, pembagian wewenang yang sesuai prosedur, serta pemenuhan dokumen-dokumen legal formal yang menjadi prasyarat akreditasi. Fondasi ketaatan administratif yang kokoh ini menjadi wajah profesionalisme sekolah di mata pemangku kebijakan, sekaligus menjadi pelindung bagi operasional sekolah dalam menghadapi berbagai dinamika eksternal.

Di balik performa administratif yang mencapai angka 81, ditemukan fakta lapangan yang menunjukkan adanya diskoneksi antara kualitas dokumen dengan kualitas infrastruktur fisik yang tersedia di sekolah. Deskripsi fasilitas fisik di SD No 3 Sading menunjukkan defisit infrastruktur yang cukup memprihatinkan, sebuah realitas yang seolah tersembunyi di balik skor manajemen yang tinggi. Hasil observasi mengungkap adanya kerusakan pada bagian atap ruang kelas yang berisiko mengganggu

proses pembelajaran saat cuaca buruk, serta keterbatasan ruang gerak akibat rasio luas bangunan yang tidak sebanding dengan jumlah rombongan belajar. Kondisi fisik yang kurang memadai ini menciptakan sebuah kontras yang tajam; di satu sisi sekolah mampu menyajikan data manajerial yang tertib, namun di sisi lain, kenyamanan dan keamanan fisik peserta didik terancam oleh sarana prasarana yang sudah tidak layak pakai. Potret Sumber Daya Manusia dan operasional sekolah menunjukkan bahwa skor "Efektivitas & Efisiensi" sebesar 9 poin tidak diraih melalui dukungan fasilitas yang modern, melainkan melalui perangkapan tugas yang intensif. Guru-guru di sekolah ini dipaksa untuk melampaui peran instruksional mereka dengan mengambil tanggung jawab administratif yang berat, seperti operator data, bendahara, hingga pengelola inventaris prasarana. Fenomena ini menunjukkan bahwa efisiensi organisasi dijalankan dengan cara mengoptimalkan beban kerja individu demi menjaga agar roda organisasi tetap berputar dan standar pelayanan minimal tetap terpenuhi di tengah keterbatasan tenaga kependidikan khusus.

Faktor internal sekolah menonjolkan kekuatan pada aspek manajerial yang solid serta kepemimpinan yang berorientasi pada pemecahan masalah. Kepala sekolah mampu menggerakkan semangat kolektif guru untuk tetap patuh pada standar administratif. Namun, faktor internal ini juga menyimpan kelemahan kritis pada keterbatasan prasarana fisik yang bersifat struktural. Kelemahan ini bukan disebabkan oleh kelalaian manajemen internal, melainkan oleh terbatasnya daya jangkau sekolah dalam melakukan renovasi besar tanpa bantuan dana yang signifikan dari pihak otoritas pendidikan. Faktor eksternal memberikan gambaran mengenai peluang besar yang datang dari tingginya peran *stakeholders*, di mana orang tua dan komite memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap reputasi sekolah. Peluang kolaboratif ini menjadi napas buatan bagi keberlangsungan sekolah. Di sisi lain, sekolah menghadapi ancaman serius berupa ketidakpastian dukungan anggaran pemerintah secara sektoral. Keterlambatan bantuan rehabilitasi fisik dan standar birokrasi yang kaku untuk pengajuan dana hibah seringkali menjadi hambatan

eksternal yang mengancam status akreditasi dan kenyamanan belajar dalam jangka panjang.

Analisis Paradoks: Antara Kepatuhan Sistemik dan Keterbatasan Infrastruktur

Paradoks pendidikan di SD No 3 Sading memperlihatkan bagaimana sebuah institusi pendidikan mampu tampak sehat secara sistemik namun rapuh secara fisik. Fenomena ini memberikan tantangan baru bagi teori manajemen pendidikan kontemporer. Tercapainya nilai 81 (Kategori Baik) dimungkinkan karena sekolah sangat kuat dalam dimensi Monitoring & Evaluasi (Monev) serta Komponen MBS. Hal ini menunjukkan bahwa secara prosedural dan birokratis, sekolah ini adalah organisasi yang sehat. Manajemen sekolah sangat disiplin dalam mendokumentasikan setiap kegiatan dan melaporkan capaian kerja secara rutin. Kedisiplinan administratif inilah yang membuat skor kuantitatif tetap stabil di angka tinggi, seolah menutup mata terhadap fakta bahwa gedung yang mereka tempati memerlukan perbaikan segera. Efektivitas yang ditunjukkan dalam penelitian ini terbukti bersifat *Human-Driven* atau digerakkan sepenuhnya oleh

kapasitas manusia (Musfirah & Mardhiah, 2025). Keberhasilan manajemen di SD No 3 Sading bukan merupakan *output* dari fasilitas yang memadai atau teknologi yang canggih, melainkan hasil dari profesionalisme staf yang tinggi dalam mengelola keterbatasan. Guru dan pimpinan sekolah menunjukkan resiliensi luar biasa, di mana mereka mampu beradaptasi dengan keterbatasan ruang dan biaya dengan cara melakukan inovasi metode kerja yang tidak bergantung pada dukungan fisik pemerintah. Keberhasilan ini adalah kemenangan mentalitas pendidik di atas kegagalan penyediaan fasilitas.

Peran Stakeholders sebagai Penyeimbang (*Buffer*) Fiskal

Dalam situasi di mana dukungan fiskal dari pemerintah pusat maupun daerah mengalami stagnasi, peran masyarakat muncul sebagai jembatan penyelamat keberlangsungan sekolah. Mengkaji dimensi Peran Stakeholders (11 poin) dan Koordinasi (13 poin), terlihat jelas bahwa sekolah memiliki modal sosial yang sangat sehat. Hubungan yang terjalin antara sekolah dengan orang tua siswa bukan sekadar hubungan administratif, melainkan hubungan

kemitraan yang didasari oleh kepercayaan. Skor tinggi pada kedua dimensi ini menjelaskan mengapa sekolah masih bisa menjalankan kegiatan ekstrakurikuler atau perbaikan sarana ringan meskipun dana BOS seringkali sudah habis terserap untuk gaji honorer dan biaya operasional rutin. Modal sosial dan sinergi dengan masyarakat telah menjadi solusi taktis sebagai penyeimbang (*buffer*) fiskal. Ketika bantuan finansial sektoral dari pemerintah tidak kunjung turun, komite sekolah sering kali mengambil inisiatif swadaya untuk membantu pemeliharaan fasilitas yang mendesak. Sinergi ini membuktikan bahwa MBS di sekolah ini telah berhasil pada level partisipatif (Karjuni et al., 2026), di mana masyarakat merasa memiliki tanggung jawab moral untuk menjaga kualitas pendidikan anak-anak mereka, sekalipun hal tersebut seharusnya menjadi kewajiban utama negara melalui anggaran pendidikan.

Implikasi bagi Keberlanjutan Mutu Pendidikan

Kesenjangan antara realitas fisik dan angka administratif ini memberikan implikasi serius terhadap bagaimana mutu pendidikan

seharusnya dinilai secara nasional. Kritik tajam perlu diarahkan pada model evaluasi pendidikan yang terlalu terobsesi dengan angka skor tanpa melakukan verifikasi mendalam terhadap kondisi nyata sarana. Jika pemerintah hanya melihat data di atas kertas, sekolah-sekolah berprestasi secara manajerial seperti SD No 3 Sading justru berisiko terancam karena dianggap sudah mandiri dan tidak lagi memerlukan bantuan. Padahal, skor tersebut diraih dengan menguras energi guru secara berlebihan (*burnout*) untuk menutupi lubang infrastruktur yang ada. Saran kebijakan yang mendesak adalah perlunya sinkronisasi antara prestasi manajerial sekolah dengan prioritas bantuan rehabilitasi fisik (Kartini et al., 2025). Pemerintah seharusnya memberikan penghargaan berupa prioritas anggaran pembangunan bagi sekolah yang mampu menunjukkan nilai MBS tinggi. Dengan kata lain, kemandirian sekolah dalam MBS jangan dijadikan alasan bagi pemerintah untuk lepas tangan, melainkan harus dijadikan dasar untuk memberikan dukungan infrastruktur yang lebih kuat agar profesionalisme manusia yang sudah ada didukung

oleh fasilitas yang ekuivalen demi keberlanjutan mutu pendidikan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD No 3 Sading berada pada kategori Baik. Keberhasilan pencapaian ini didorong oleh fondasi administratif yang sangat kuat, terutama pada dimensi Komponen MBS Dasar dan sistem Monitoring serta Evaluasi (Monev). Hal ini menunjukkan bahwa secara organisasional, sekolah telah memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam menjalankan tata kelola desentralistik, memenuhi standar birokrasi, serta tertib dalam pelaporan kinerja. Capaian tersebut menjadi bukti objektif bahwa sekolah memiliki komitmen yang serius dalam menjaga efikasi manajerial sesuai dengan regulasi pendidikan yang berlaku.

Temuan utama dalam penelitian ini menegaskan adanya fenomena paradoks yang nyata, yaitu terjadinya diskoneksi antara kualitas tata kelola administratif dengan ketersediaan sarana prasarana fisik. Keunggulan manajerial yang tercermin dalam dokumen dan skor

tinggi ternyata berbanding terbalik dengan kondisi empiris fasilitas sekolah yang mengalami defisit infrastruktur. Fenomena ini menunjukkan bahwa tingginya nilai akreditasi atau skor evaluasi mandiri tidak selalu linier dengan kenyamanan dan kelayakan fasilitas fisik bangunan. Paradoks ini mengindikasikan adanya celah dalam sistem penilaian pendidikan yang cenderung lebih menghargai aspek ketaatan dokumen dibandingkan dengan realitas objektif fasilitas di lapangan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberlangsungan mutu dan operasional di SD No 3 Sading sangat bergantung pada variabel peran *Stakeholders* dan kepemimpinan sekolah. Kedua elemen ini berfungsi sebagai mekanisme resiliensi atau penyelamat yang mampu menutupi celah akibat minimnya dukungan finansial sektoral dari pemerintah. Modal sosial yang kuat, berupa sinergi antara sekolah, komite, dan masyarakat, terbukti mampu menjadi motor penggerak untuk menyelesaikan hambatan-hambatan taktis di lapangan. Kemandirian sekolah dalam konteks MBS di fokus ini dimaknai sebagai kemampuan manusia dan masyarakat untuk

berswadaya demi menambal keterbatasan sumber daya fisik yang disediakan negara.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal :

Abadi, I. B. S., Dharmayanti, N. M. S. D., Putri, N. P. D. A., & Wiranata, I. K. (2026). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan Analisis SWOT dalam Pengelolaan Pendidikan di SD No. 2 Gulingan. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(02), 970-977. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/47279>

Haifa, N. M., Nabilla, I., Rahmatika, V., Hidayatullah, R., & Harmonedi, H. (2025). Identifikasi Variabel Penelitian, Jenis Sumber Data dalam Penelitian Pendidikan. *Dinamika Pembelajaran: Jurnal Pendidikan dan Bahasa*, 2(2), 256-270. <https://doi.org/10.62383/dilan.v2i2.1563>

Hikmawati, H., Syukri, R. A., Raldiastari, S., & Mutmainnah, M. (2025). Implementasi

Kurikulum Merdeka dan Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 6(2), 212-219.

<https://doi.org/10.54371/ainj.v6i2.836>

Ibad, A., Bukhori, B., & Mulyana, A. (2025). Peran Pendidikan dalam Pembentukan dan Penguatan Modal Sosial di Sekolah. *Widya Holistika: Jurnal Riset Ilmiah dan Pengembangan*, 1(1), 1-8. <https://journals.hakhara-institute.com/index.php/WH/article/view/7>

Ilhami, M. W., Nurfajriani, W. V., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). Penerapan metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(9), 462-469. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/6872>

Kadir, A. (2024). Manajemen Berbasis Sekolah: (Solusi Alternatif Dunia Pendidikan). *Jurnal Alasma: Media Informasi dan*

- Komunikasi Ilmiah*, 6(1), 34-43.
<https://jurnalstitmaa.org/index.php/alasma/article/view/100>
- Karjuni, A., Alirahman, A. D., & Suza, A. A. (2026). Strategi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dan Mutu Layanan Pendidikan. *Educhange: Educational Management Journal*, 1(1), 59-68.
<https://jurnal.uibbc.ac.id/index.php/educhange/article/view/4264>
- Kartini, R., Oktaviana, W., Nikmah, A., & Putri, R. M. (2025). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *PGSD Insight: Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Muhammadiyah Kalianda*, 1(2).
<https://jurnal.umkal.ac.id/index.php/pgsd/article/view/42>
- Mulditasari, Y., & Noviani, D. (2023). Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Menjamin Mutu Pendidikan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Jurbisman)*, 1(2), 525-538.
<https://ejournal.lapad.id/index.php/jurbisman/article/view/183>
- Musfirah, M., & Mardhiah, D. B. (2025). Efektivitas Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pengelolaan Sumber Daya Sekolah di MTS Bani Rauf Kab. Gowa. *At-Taklim: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2, 216-28.
<https://journal.hasbaedukasi.co.id/index.php/at-taklim/article/view/410>
- Nabila, A., Raihani, R., Yuliani, Y., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Akreditasi Sekolah sebagai Jaminan Mutu Pendidikan pada SMA Negeri 1 dan 2 Paringin. *Satya Widya*, 41(1), 63-73.
<https://ejournal.uksw.edu/satya-widya/article/view/14348>
- Nata, A. D., & Machpudin, A. (2022). Analisis Proses Budaya Organisasi Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Melalui Peran Komunikasi Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pendidikan Kabupaten Merangin. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(03), 703-712.

- <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i03.17996>
- Nurrisa, F., & Hermina, D. (2025). Pendekatan Kualitatif Dalam Penelitian: Strategi, Tahapan, dan Analisis Data. *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*| E-ISSN: 3026-6629, 2(3), 793-800.
<https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jtpp/article/view/581>
- Oktaviani, E. T. (2025). Implementasi Kebijakan dan Manajemen Produktivitas dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi pendidikan. *An-Nidzamy: Journal of Educational Management Research*, 1(1), 13-23.
<https://turatsstudies.com/index.php/annidzamy/article/view/92>
- Puja, S., Nurhaliza, C., Yani, R., Aisyah, S. Y., & Herlya, S. P. (2024). Meningkatkan Kualitas Pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah. *IJAM-EDU (Indonesian Journal of Administration and Management in Education)*, 1(2), 160-165.
<https://ijam-edu.ppj.unp.ac.id/index.php/ijam/article/view/122>
- Putri, D. A., Novitasari, D. A., Firmansyah, D., Marhadi, H., & Mustafa, M. N. (2024). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SDN 018 Pematang Manggis. *Journal of Social and Economics Research*, 6(2), 266-279.
<https://doi.org/10.54783/jser.v6i2.673>
- Ramadhani, N., Inaya, S. I., Nisa, Z., & Kusmana, S. (2026). Determinasi Kualitas Pengelolaan Fasilitas dan Infrastruktur dalam Meningkatkan Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(01), 122-136.
<https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/41723>
- Rozaq, M. F., & Anam, S. (2026). Analisis Data Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 5(2), 1566-1577.
<https://publisherqu.com/index.php/pediaqu/article/view/3996>
- Sobirin, M., Suharno, S., Ridlo, R., & Anif, S. (2026). Analisis Swot

- Manajerial Sekolah sebagai Dasar Perumusan Strategi Peningkatan Kualitas Instruksional. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 13032-13040.
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5252>
- Sumardona, S., Al Haq, R. B., Syukri, S., & Adriansyah, A. (2025). Peran Manajemen Berbasis Sekolah dalam Penguatan Kualitas SDM sekolah. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 795-809.
<https://doi.org/10.56832/edu.v5i2.1348>
- Suparlan. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah: Dari Teori sampai dengan Praktik*. Bumi Aksara.
- Syafitri, E. (2025). Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah. *JUSTITIA: Journal of Justice, Law Studies, and Politic*, 1(01), 28-32.
<https://ejournal.hamjahdiha.org/index.php/Justitia/article/view/150>
- Syaputra, T. H. (2024). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan*, 3(2), 1-11.
<https://jurnal.iaima.ac.id/ulinnuha/article/view/137>
- Timpal, C. (2024). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Mega Press Nusantara.
- Wandi, W., Mardiaty, L., Nisa, A. K., Sabri, A., & Lubis, Y. (2025). Evaluasi dan Akuntabilitas dalam Manajemen Pendidikan: Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(1), 42-51.
<https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i1.820>
- Wati, N. W. K., Fahmi, M., & Utama, W. K. (2025). Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Mutu Pendidikan di SDN 1 Bagik Payung Selatan. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 12(3), 215-223.
<https://doi.org/10.69896/modeling.v12i3.2964>
- Wewe, M., Noge, M. D., Awe, E. Y., & Lawe, Y. U. (2021). Kegiatan

Pendampingan Penyusunan
Dokumen Instrumen Akreditasi
Satuan Pendidikan 2020 di SD
Negeri Late. *Jurnal Abdimas
Ilmiah Citra Bakti*, 2(1), 116-
127.

<https://jurnal.citrabakti.ac.id/index.php/jailcb/article/view/264>