



IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN DI TAMAN KANAK-KANAK

Ririn Riantiningrum¹, Luluk Elyana², Dyah Kusbiantari³

¹ Program Studi S2 Manajemen Pendidikan, Universitas Ivet Semarang

²³ Prodi PJJ PVTM, Universitas Ivet Semarang

e-mail: ririnlibra81@gmail.com, Lulukelyana@unisvet.ac.id, dyahkusbiantari@unisvet.ac.id

Diterima: 12/08/2026; Direvisi: 21/08/2026; Diterbitkan: 02/09/2026

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan otonomi kepada satuan pendidikan untuk mengelola sumber daya sesuai kebutuhan dan karakteristik lokal guna meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi MBS pada jenjang Taman Kanak-Kanak (TK), khususnya dalam aspek manajemen kurikulum, sarana dan prasarana, kepemimpinan, serta partisipasi orang tua. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan berjumlah 8 orang yang dipilih secara *purposive*, terdiri atas 1 kepala sekolah, 4 guru TK, dan 3 perwakilan komite sekolah/orang tua pada satuan PAUD. Data dianalisis secara interaktif melalui tahap reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, dengan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional dan pengelolaan anggaran yang transparan melalui Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Namun, implementasi MBS masih menghadapi kendala berupa resistensi terhadap perubahan kurikulum dan keterbatasan kompetensi pedagogik pada sebagian guru senior. Temuan menunjukkan bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia, transparansi pengelolaan sekolah, serta keterlibatan aktif komite sekolah dan orang tua menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi MBS pada jenjang TK tidak hanya ditentukan oleh otonomi pengelolaan sekolah, tetapi juga oleh kapasitas kepemimpinan, kompetensi pendidik, dan kolaborasi antara sekolah dengan pemangku kepentingan.

Kata Kunci: *Manajemen Berbasis Sekolah, mutu pembelajaran, otonomi sekolah, Pendidikan Anak Usia Dini*

ABSTRACT

School-Based Management (SBM) provides educational institutions with autonomy to manage resources according to local needs and characteristics to improve educational quality. This study aims to analyze the implementation of SBM at the kindergarten level, particularly in curriculum management, facilities and infrastructure, leadership, and parental participation. A descriptive qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation. The study involved eight purposively selected informants, consisting of one principal, four kindergarten teachers, and three school committee/parent representatives at an early childhood education institution. Data were analyzed interactively through data reduction, data display, and conclusion drawing and verification, while data credibility was established through source and technique triangulation. The findings indicate that SBM implementation is supported by transformational school leadership and transparent budget management through the School Activity and Budget Plan



(RKAS). However, implementation remains constrained by resistance to curriculum changes and limited pedagogical competence among some senior teachers. The findings suggest that strengthening human resource capacity, maintaining transparency in school management, and actively involving school committees and parents are important for sustaining improvements in learning quality. Thus, the successful implementation of SBM at the kindergarten level depends not only on school autonomy in resource management but also on leadership capacity, teacher competence, and collaboration between schools and stakeholders.

Keywords: *Early Childhood Education, learning quality, School-Based Management, school autonomy*

PENDAHULUAN

Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), khususnya pada jenjang Taman Kanak-Kanak (TK), merupakan tahap penting dalam mendukung perkembangan anak secara menyeluruh. Penyelenggaraan PAUD tidak hanya berkaitan dengan proses pembelajaran, tetapi juga mencakup pengelolaan kurikulum, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta berbagai aspek manajerial yang mendukung mutu layanan pendidikan. Oleh karena itu, pengelolaan lembaga PAUD memerlukan sistem manajemen yang mampu menyesuaikan kebijakan dan sumber daya dengan kebutuhan satuan pendidikan serta karakteristik anak. Mardiyati et al. (2025) menegaskan bahwa pendekatan manajemen strategis pada PAUD diperlukan untuk memperkuat kualitas layanan pada fase fondasional, sedangkan Sukmana dan Mulyanti (2023) menunjukkan bahwa manajemen mutu merupakan bagian penting dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan pada lembaga PAUD.

Salah satu pendekatan pengelolaan pendidikan yang memberikan ruang bagi satuan pendidikan untuk mengembangkan kebijakan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristiknya adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS menempatkan sekolah sebagai unit pengelola yang memiliki ruang lebih besar dalam mengatur berbagai sumber daya dan mengambil keputusan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dalam konteks PAUD, penerapan MBS mencakup pengelolaan program pendidikan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, serta pelibatan berbagai pemangku kepentingan. Jaya et al. (2021) menunjukkan bahwa implementasi MBS dapat menjadi strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan anak usia dini. Temuan tersebut diperkuat oleh Suhardi et al. (2025) yang menunjukkan bahwa penerapan MBS pada lembaga PAUD berkaitan dengan penguatan pengelolaan lembaga dan upaya peningkatan mutu layanan pendidikan.

Meskipun demikian, penerapan MBS pada lembaga PAUD tidak dapat dilepaskan dari berbagai persoalan implementasi. Otonomi pengelolaan sekolah tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan mutu apabila tidak didukung oleh kapasitas manajerial, kompetensi tenaga pendidik, sistem pengambilan keputusan yang tepat, serta pengelolaan sumber daya yang efektif. Meilani dan Lubis (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki posisi penting dalam implementasi MBS karena kepala sekolah berperan dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengoptimalkan berbagai sumber daya sekolah. Sejalan dengan hal tersebut, Indrayadi et al. (2021) menunjukkan bahwa implementasi MBS berkaitan dengan pengelolaan tenaga kependidikan dan kesiswaan sebagai bagian dari komponen penting dalam tata kelola sekolah.

Aspek kurikulum juga menjadi bagian penting dalam implementasi MBS karena memberikan ruang bagi satuan pendidikan untuk menyesuaikan program pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik dan konteks lembaga. Atikah dan Putri (2025) menunjukkan bahwa manajemen kurikulum pada lembaga PAUD memerlukan perencanaan, pelaksanaan, dan



evaluasi yang terintegrasi agar kurikulum dapat mendukung pencapaian tujuan pendidikan secara optimal. Temuan tersebut sejalan dengan Ismawati et al. (2022) yang menegaskan bahwa pengelolaan kurikulum memerlukan proses perencanaan dan pelaksanaan yang sistematis. Dalam konteks PAUD, fleksibilitas kurikulum perlu diimbangi dengan kesiapan pendidik agar perubahan kebijakan dan pendekatan pembelajaran dapat diterapkan secara konsisten di tingkat satuan pendidikan.

Selain kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan penyelenggaraan PAUD. Sarana dan prasarana perlu dikelola berdasarkan kebutuhan pembelajaran dan karakteristik perkembangan anak, bukan hanya berdasarkan ketersediaan fasilitas secara fisik. Murdiyaningrum dan Rahman (2020) menekankan pentingnya strategi pengendalian mutu dalam penyelenggaraan PAUD agar berbagai komponen pengelolaan lembaga dapat mendukung peningkatan kualitas layanan. Dalam perspektif yang lebih luas, Mardiyati et al. (2025) menempatkan pengelolaan sumber daya dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan anak sebagai bagian penting dari kualitas layanan PAUD.

Permasalahan lainnya berkaitan dengan kapasitas sumber daya manusia dan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola perubahan. Transformasi pengelolaan pendidikan menuntut pendidik dan tenaga kependidikan untuk mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan, kurikulum, dan tuntutan layanan pendidikan. Suro dan Anggraeni (2024) menunjukkan bahwa transformasi manajemen pendidik memiliki peran dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Sementara itu, Hamini et al. (2026) menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola lembaga PAUD melalui pengambilan keputusan, koordinasi sumber daya, dan pengembangan lingkungan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan MBS tidak hanya ditentukan oleh adanya kewenangan pengelolaan, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dan tenaga pendidikan dalam menerjemahkan kewenangan tersebut menjadi program yang efektif.

Pengelolaan berbasis sekolah juga membutuhkan proses pengambilan keputusan yang didukung oleh informasi yang relevan dan keterlibatan pemangku kepentingan. Nurzen (2022) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan berbasis data dapat membantu kepala sekolah menghasilkan perencanaan pendidikan yang lebih tepat dan mendukung pencapaian tujuan sekolah. Dalam konteks PAUD, pengambilan keputusan yang tepat menjadi semakin penting karena keterbatasan sumber daya harus diarahkan pada program yang benar-benar mendukung kebutuhan perkembangan dan pembelajaran anak. Dengan demikian, pengelolaan anggaran dan program sekolah perlu dilakukan secara terencana, transparan, dan berorientasi pada prioritas peningkatan mutu layanan.

Sejumlah penelitian mengenai MBS telah dilakukan pada berbagai jenjang pendidikan. Penelitian Jaya et al. (2021) dan Suhardi et al. (2025) secara khusus membahas implementasi MBS pada lembaga PAUD, sedangkan penelitian Meilani dan Lubis (2022) menyoroti kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS. Penelitian lain lebih banyak mengkaji MBS pada jenjang sekolah dasar, seperti penelitian Pulungan dan Mudjiran (2022), Putri et al. (2024), dan Bremana et al. (2026). Sementara itu, kajian mengenai manajemen kurikulum, mutu layanan, dan pengelolaan lembaga PAUD telah berkembang melalui penelitian Atikah dan Putri (2025), Mardiyati et al. (2025), serta Nurdiana et al. (2026). Meskipun demikian, kajian yang secara khusus mengintegrasikan implementasi MBS pada tingkat TK dengan fokus pada manajemen kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana, kapasitas kepemimpinan, serta keterlibatan pemangku kepentingan dalam satu kerangka analisis masih relatif terbatas.



Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai bagaimana prinsip MBS diterapkan pada tingkat TK dalam kondisi nyata di satuan pendidikan. Kajian semacam ini penting karena karakteristik pengelolaan PAUD berbeda dari jenjang pendidikan dasar dan menengah. Pengelolaan TK berhadapan langsung dengan kebutuhan perkembangan anak, karakteristik pembelajaran yang sesuai dengan tahap usia, serta kebutuhan kolaborasi yang kuat antara sekolah dan orang tua. Oleh karena itu, keberhasilan MBS pada jenjang TK perlu dilihat tidak hanya dari aspek administratif, tetapi juga dari kemampuan sekolah mengoptimalkan sumber daya untuk menghasilkan layanan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan anak.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada jenjang Taman Kanak-Kanak dengan berfokus pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini menganalisis pengelolaan kurikulum serta sarana dan prasarana dalam mendukung mutu pembelajaran. Kedua, penelitian ini mengeksplorasi peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya dan menghadapi dinamika perubahan di lingkungan sekolah. Ketiga, penelitian ini menganalisis keterlibatan pemangku kepentingan serta pengelolaan sumber daya sekolah dalam mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai praktik MBS pada jenjang TK sekaligus menjadi masukan bagi penguatan tata kelola PAUD yang lebih partisipatif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan anak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam konteks alami lembaga Taman Kanak-Kanak (TK). Desain studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada eksplorasi praktik pengelolaan sekolah secara komprehensif, meliputi manajemen kurikulum, sarana dan prasarana, kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan sumber daya, serta partisipasi pemangku kepentingan. Penelitian dilaksanakan pada satu lembaga TK yang menjadi lokasi penelitian dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik lembaga dengan fokus kajian.

Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, guru, dan pengurus komite sekolah yang terlibat secara langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan pendidikan. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan keterlibatan, pengetahuan, pengalaman, dan kapasitas informan dalam memberikan informasi mengenai implementasi MBS. Kepala sekolah ditetapkan sebagai informan utama karena memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya sekolah, sedangkan guru dan pengurus komite sekolah dipilih untuk memperoleh perspektif mengenai pelaksanaan kebijakan, pengelolaan program, dan partisipasi pemangku kepentingan. Jumlah informan ditentukan berdasarkan kecukupan informasi dan dihentikan ketika data yang diperoleh telah menunjukkan pola informasi yang relatif berulang dan tidak menghasilkan informasi substantif baru.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada kepala sekolah, guru, dan pengurus komite sekolah untuk menggali informasi mengenai proses pengambilan keputusan, pengelolaan kurikulum, sarana dan prasarana, kepemimpinan, pengelolaan sumber daya, serta partisipasi pemangku kepentingan. Observasi dilakukan secara langsung terhadap kondisi lingkungan sekolah, pelaksanaan pembelajaran, pemanfaatan sarana



dan prasarana, serta interaksi antara kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi informasi hasil wawancara dan observasi melalui penelaahan RKAS, dokumen kurikulum, program kerja sekolah, serta dokumen pendukung lainnya. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur dan lembar observasi dikembangkan oleh peneliti berdasarkan fokus dan indikator implementasi MBS pada jenjang PAUD. Instrumen tersebut ditelaah melalui *expert judgment* oleh dua orang ahli di bidang Manajemen Pendidikan dan Pendidikan Anak Usia Dini. Hasil telaah digunakan untuk memperbaiki substansi pertanyaan wawancara dan aspek observasi sebelum instrumen digunakan dalam pengumpulan data.

Penelitian juga memperhatikan prinsip etika penelitian. Persetujuan etik (*ethical clearance*) dan *informed consent* diperoleh sebelum pengumpulan data dilakukan. Setiap informan memperoleh penjelasan mengenai tujuan dan prosedur penelitian, penggunaan data, kerahasiaan identitas, sifat partisipasi yang sukarela, serta hak untuk menghentikan partisipasi tanpa konsekuensi. Identitas informan disamarkan dalam penyajian hasil penelitian untuk menjaga kerahasiaan dan privasi partisipan.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu ditranskripsikan dan diseleksi berdasarkan fokus penelitian. Selanjutnya, data dikodekan dan dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, yaitu manajemen kurikulum, pengelolaan sarana dan prasarana, kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan sumber daya, serta partisipasi pemangku kepentingan. Data yang telah dikelompokkan disajikan dalam bentuk uraian naratif untuk mengidentifikasi pola, keterkaitan, dan perbedaan informasi antarsumber. Kesimpulan kemudian ditarik secara bertahap dan diverifikasi dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses analisis dilakukan secara berulang selama dan setelah pengumpulan data agar interpretasi yang dihasilkan tetap berlandaskan pada data empiris.

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diberikan oleh kepala sekolah, guru, dan pengurus komite sekolah, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti melakukan pengecekan terhadap hasil interpretasi dengan mencocokkannya kembali dengan data empiris dan fokus penelitian. Prosedur tersebut digunakan untuk meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan keterpercayaan temuan mengenai implementasi MBS pada lembaga TK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada jenjang Taman Kanak-Kanak (TK) berlangsung melalui pengelolaan kurikulum, sarana dan prasarana, kepemimpinan kepala sekolah, sumber daya manusia, partisipasi komite dan orang tua, serta pengelolaan anggaran. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa penerapan MBS telah memberikan ruang bagi sekolah untuk menyesuaikan pengelolaan dengan kebutuhan peserta didik dan kondisi lembaga. Ringkasan temuan penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks Temuan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Jenjang TK

No.	Fokus Implementasi MBS	Temuan Utama	Kondisi Lapangan	Hambatan
-----	------------------------	--------------	------------------	----------

1	Manajemen kurikulum	Kurikulum disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan anak	Pembelajaran diarahkan pada aktivitas bermain, pengalaman langsung, dan keterlibatan aktif anak	Sebagian guru masih membutuhkan pendampingan dalam menerapkan pendekatan pembelajaran baru
2	Sarana dan prasarana	Sarana dimanfaatkan untuk mendukung proses pembelajaran dan perkembangan anak	APE <i>indoor</i> dan <i>outdoor</i> digunakan untuk mendukung perkembangan motorik, kognitif, bahasa, dan sosial-emosional	Keterbatasan anggaran menyebabkan pemenuhan sarana belum sepenuhnya optimal
3	Kepemimpinan kepala sekolah	Kepala sekolah berperan dalam pengambilan keputusan, koordinasi, dan pengelolaan perubahan	Kepala sekolah menerapkan komunikasi, pendampingan, dan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan	Perbedaan kesiapan dan kompetensi antarguru
4	Pengelolaan SDM	Pengembangan kompetensi guru menjadi bagian penting dalam implementasi MBS	Guru dilibatkan dalam diskusi, evaluasi, dan pelaksanaan program sekolah	Resistensi sebagian guru terhadap perubahan pola pembelajaran
5	Partisipasi komite dan orang tua	Komite dan orang tua terlibat dalam mendukung program sekolah	Partisipasi berupa dukungan kegiatan, <i>parenting</i> , sumber belajar, dan masukan terhadap program	Tingkat keterlibatan pemangku kepentingan belum selalu sama
6	Transparansi RKAS	Pengelolaan anggaran dilakukan secara terbuka kepada pemangku kepentingan	Informasi mengenai program dan kebutuhan anggaran disampaikan kepada pihak terkait	Kemampuan perencanaan dan pengelolaan anggaran masih perlu diperkuat
7	Administrasi sekolah	Administrasi menjadi bagian dari proses pengelolaan sekolah	Dokumen perencanaan dan pelaporan tersedia sebagai dasar pelaksanaan program	Masih terdapat kecenderungan berorientasi pada pemenuhan administratif

Sumber: Data primer hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, 2026.

Manajemen Kurikulum dan Sarana Prasarana Ramah Anak

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, manajemen kurikulum menjadi salah satu aspek utama dalam implementasi MBS. Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa sekolah memiliki ruang untuk menyesuaikan program pembelajaran dengan karakteristik, kebutuhan,



dan perkembangan anak. Penyusunan program dilakukan melalui koordinasi antara kepala sekolah dan guru dengan mempertimbangkan kondisi peserta didik, lingkungan sekolah, serta sumber daya yang tersedia. Fleksibilitas tersebut terlihat dari kegiatan pembelajaran yang lebih banyak menggunakan aktivitas bermain, pengalaman langsung, dan keterlibatan aktif anak.

Pengelolaan kurikulum tidak hanya diarahkan pada penyelesaian dokumen perencanaan, tetapi juga pada penerapannya dalam kegiatan pembelajaran. Guru melakukan penyesuaian kegiatan berdasarkan kemampuan dan kebutuhan masing-masing anak. Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan pembelajaran dan memberikan arahan apabila terdapat kegiatan yang belum sesuai dengan program yang telah direncanakan.

Pada aspek sarana dan prasarana, Tabel 1 menunjukkan bahwa pemanfaatan fasilitas telah diarahkan untuk mendukung proses pembelajaran dan perkembangan anak. Hasil observasi menunjukkan bahwa Alat Peraga Edukatif (APE) *indoor* dan *outdoor* digunakan untuk mendukung aktivitas motorik, kognitif, bahasa, serta sosial-emosional. Ruang bermain juga dimanfaatkan sebagai lingkungan belajar sehingga kegiatan pembelajaran tidak hanya berlangsung di dalam kelas.

Pengelolaan sarana prasarana menunjukkan adanya upaya untuk menggeser prioritas dari sekadar pemenuhan fasilitas administratif menuju penyediaan fasilitas yang memiliki manfaat langsung terhadap kegiatan pembelajaran. Namun, sebagaimana tercantum pada Tabel 1, keterbatasan sumber daya menyebabkan tidak seluruh kebutuhan sarana dapat dipenuhi dalam waktu yang sama. Sekolah perlu menentukan prioritas pengadaan berdasarkan tingkat kebutuhan dan kemampuan anggaran.

Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan Tabel 1, kepemimpinan kepala sekolah menjadi komponen penting dalam mengarahkan implementasi MBS. Kepala sekolah memiliki peran dalam pengambilan keputusan, koordinasi tenaga pendidik, pengelolaan program, dan penyelesaian permasalahan internal. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga terlibat dalam memberikan arahan, membangun komunikasi dengan guru, serta mendorong keterlibatan tenaga pendidik dalam pelaksanaan program sekolah.

Salah satu persoalan yang ditemukan adalah perbedaan kesiapan tenaga pendidik dalam menghadapi perubahan. Sebagaimana diringkas pada Tabel 1, sebagian guru yang telah lama menggunakan pola pembelajaran konvensional membutuhkan waktu untuk menyesuaikan diri dengan pendekatan pembelajaran yang lebih fleksibel dan berpusat pada anak. Kondisi tersebut terlihat dari kecenderungan mempertahankan kebiasaan pembelajaran sebelumnya serta kehati-hatian dalam menerapkan pendekatan pembelajaran baru.

Untuk menghadapi kondisi tersebut, kepala sekolah menggunakan pendekatan komunikasi dan pendampingan. Guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan kendala, memberikan masukan, dan terlibat dalam pembahasan program sekolah. Pelibatan tersebut membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih partisipatif dan mengurangi kesan bahwa perubahan merupakan instruksi sepihak dari kepala sekolah.

Pada aspek pengelolaan SDM, Tabel 1 menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru menjadi kebutuhan penting dalam implementasi MBS. Perbedaan pengalaman, kompetensi, dan kesiapan beradaptasi menyebabkan pelaksanaan program belum selalu berjalan dengan tingkat konsistensi yang sama. Oleh karena itu, diskusi internal, pendampingan, evaluasi, dan pengembangan kompetensi menjadi bagian penting dalam mendukung pelaksanaan program sekolah.



Sinergi Komite Sekolah dan Partisipasi Orang Tua

Sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1, partisipasi komite sekolah dan orang tua merupakan salah satu unsur pendukung implementasi MBS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara sekolah dan orang tua tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi mengenai perkembangan anak, tetapi juga mencakup komunikasi mengenai program dan kebutuhan sekolah.

Partisipasi orang tua terlihat dalam berbagai bentuk, seperti keterlibatan dalam kegiatan sekolah, kegiatan *parenting*, penyediaan sumber belajar, dukungan terhadap kegiatan anak, serta pemberian masukan terhadap program sekolah. Dengan demikian, sebagaimana terlihat pada Tabel 1, dukungan orang tua tidak hanya berupa bantuan finansial, tetapi juga berupa waktu, tenaga, gagasan, dan sumber daya lainnya.

Komite sekolah atau paguyuban orang tua menjadi ruang komunikasi antara pihak sekolah dan keluarga. Melalui komunikasi tersebut, sekolah dapat menyampaikan kebutuhan dan program yang sedang atau akan dilaksanakan, sementara orang tua memiliki kesempatan untuk memberikan tanggapan. Pola komunikasi ini membantu memperkuat hubungan kemitraan antara sekolah dan keluarga.

Meskipun demikian, Tabel 1 juga menunjukkan bahwa tingkat partisipasi pemangku kepentingan belum sepenuhnya merata. Sebagian orang tua menunjukkan keterlibatan yang aktif, sedangkan sebagian lainnya masih terbatas pada penerimaan informasi mengenai kegiatan sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya strategi komunikasi yang lebih fleksibel agar keterlibatan orang tua dapat berkembang secara lebih merata.

Transparansi Pengelolaan RKAS

Berdasarkan Tabel 1, transparansi pengelolaan RKAS menjadi bagian penting dalam implementasi MBS. Hasil wawancara dan dokumentasi menunjukkan bahwa penyusunan program dan anggaran diarahkan pada kebutuhan sekolah, termasuk kebutuhan pembelajaran, sarana prasarana, dan kegiatan yang mendukung perkembangan anak.

Kepala sekolah menyampaikan informasi mengenai rencana kegiatan dan kebutuhan anggaran kepada pihak yang berkepentingan. Keterbukaan informasi mengenai program dan penggunaan sumber daya membantu menciptakan komunikasi yang lebih baik antara sekolah, komite, dan orang tua. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian laporan, tetapi juga dengan keterbukaan proses perencanaan program.

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1, pengelolaan anggaran masih menghadapi hambatan berupa kebutuhan peningkatan kapasitas dalam perencanaan dan pengelolaan keuangan. Penentuan prioritas membutuhkan kemampuan untuk menghubungkan kebutuhan sekolah dengan ketersediaan sumber daya sehingga anggaran tidak hanya terserap secara administratif, tetapi memberikan manfaat terhadap penyelenggaraan pembelajaran.

Hambatan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Ringkasan hambatan implementasi MBS dapat dilihat pada Tabel 1. Terdapat tiga kelompok hambatan utama, yaitu hambatan sumber daya manusia, hambatan pengelolaan anggaran, dan hambatan administratif. Hambatan sumber daya manusia terutama berkaitan dengan perbedaan kesiapan guru dalam menghadapi perubahan. Sebagian guru masih merasa lebih nyaman dengan pola pembelajaran yang telah lama digunakan. Kondisi tersebut menyebabkan penerapan pendekatan pembelajaran baru membutuhkan proses pendampingan yang bertahap dan berkelanjutan.



Hambatan pengelolaan anggaran berkaitan dengan kemampuan dalam menentukan prioritas, menyusun perencanaan, dan menghubungkan penggunaan sumber daya dengan kebutuhan pembelajaran. Tabel 1 memperlihatkan bahwa aspek ini masih memerlukan penguatan agar pengelolaan anggaran dapat mendukung program sekolah secara lebih efektif. Hambatan administratif terlihat dari masih adanya kecenderungan untuk menempatkan kelengkapan dokumen sebagai indikator utama keberhasilan pengelolaan. Sebagaimana tercantum pada Tabel 1, dokumen perencanaan dan pelaporan memang telah tersedia, tetapi keberadaannya perlu diikuti dengan pelaksanaan program yang memberikan dampak terhadap kualitas pembelajaran.

Secara keseluruhan, Tabel 1 memperlihatkan bahwa implementasi MBS pada jenjang TK telah memberikan ruang bagi sekolah untuk mengembangkan pengelolaan berdasarkan kebutuhan dan kondisi lembaga. Implementasi tersebut terlihat dalam fleksibilitas pengelolaan kurikulum, pemanfaatan sarana prasarana untuk pembelajaran, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, partisipasi orang tua, serta keterbukaan dalam pengelolaan program dan anggaran. Namun, keberlanjutan implementasi MBS masih memerlukan penguatan kapasitas sumber daya manusia, peningkatan kemampuan pengelolaan anggaran, pemerataan partisipasi pemangku kepentingan, dan pergeseran orientasi dari sekadar pemenuhan administratif menuju peningkatan mutu pembelajaran.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada jenjang Taman Kanak-Kanak (TK) memberikan ruang bagi sekolah untuk menyesuaikan pengelolaan pendidikan dengan kebutuhan peserta didik dan kondisi lembaga. Namun, otonomi tersebut tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan mutu layanan. Efektivitas MBS dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengoordinasikan sumber daya, kesiapan tenaga pendidik, pengelolaan kurikulum dan sarana prasarana, serta keterlibatan orang tua dan komite sekolah. Temuan ini memperlihatkan bahwa MBS pada jenjang PAUD perlu dipahami sebagai sistem pengelolaan yang mengintegrasikan aspek akademik, sumber daya manusia, keuangan, dan partisipasi masyarakat.

Manajemen Kurikulum dan Sarana Prasarana Berorientasi pada Kebutuhan Anak

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan MBS memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menyesuaikan kurikulum dengan karakteristik dan kebutuhan anak. Fleksibilitas tersebut terlihat melalui pengembangan kegiatan pembelajaran berbasis bermain, pengalaman langsung, serta pemanfaatan lingkungan dan alat peraga sebagai sumber belajar. Temuan ini menunjukkan bahwa otonomi sekolah dapat memberikan ruang bagi guru dan kepala sekolah untuk menerjemahkan kurikulum ke dalam praktik pembelajaran yang lebih kontekstual.

Temuan tersebut sejalan dengan Atikah dan Putri (2025) yang menunjukkan bahwa manajemen kurikulum pada lembaga PAUD perlu dilakukan secara sistematis agar perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran dapat mendukung kualitas layanan. Dalam konteks penelitian ini, pengelolaan kurikulum tidak berhenti pada penyusunan dokumen, tetapi berhubungan dengan bagaimana program yang dirancang diterapkan dalam kegiatan pembelajaran. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan kurikulum dapat dilihat dari keterhubungan antara perencanaan, pelaksanaan, dan kebutuhan perkembangan anak.

Pengelolaan sarana dan prasarana juga menunjukkan kecenderungan yang sama. Sekolah mulai mengarahkan pemanfaatan sumber daya pada penyediaan fasilitas yang memiliki keterkaitan langsung dengan aktivitas belajar dan perkembangan anak. APE *indoor* dan *outdoor* tidak hanya diposisikan sebagai fasilitas pelengkap, tetapi dimanfaatkan sebagai



bagian dari pengalaman belajar anak. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pengelolaan sarana prasarana dalam MBS perlu didasarkan pada prioritas pedagogis, bukan semata-mata pada kelengkapan fasilitas.

Temuan tersebut memperkuat pandangan Murdiyaningrum dan Rahman (2020) bahwa peningkatan mutu penyelenggaraan PAUD memerlukan pengendalian terhadap berbagai komponen penyelenggaraan secara terpadu. Mardiyati et al. (2025) juga menunjukkan pentingnya pendekatan manajemen strategis dalam memastikan bahwa sumber daya lembaga mendukung kualitas layanan pada fase fondasional. Dengan demikian, fleksibilitas MBS akan memberikan manfaat yang lebih besar apabila keputusan mengenai kurikulum dan sarana prasarana didasarkan pada kebutuhan nyata peserta didik.

Kepala Sekolah dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam menerjemahkan otonomi sekolah ke dalam praktik pengelolaan. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pengarah, koordinator, dan fasilitator perubahan. Peran tersebut terlihat dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dengan guru, pendampingan, serta penyelesaian permasalahan yang muncul selama pelaksanaan program sekolah.

Temuan ini sejalan dengan Meilani dan Lubis (2022) yang menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai bagian penting dalam implementasi MBS. Otonomi sekolah membutuhkan pemimpin yang mampu mengoordinasikan berbagai sumber daya dan mengarahkan seluruh unsur sekolah pada tujuan yang sama. Dalam penelitian ini, kemampuan tersebut terlihat dari upaya kepala sekolah melibatkan guru dalam pembahasan program dan memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan kendala yang dihadapi.

Salah satu temuan penting adalah adanya perbedaan kesiapan tenaga pendidik dalam menghadapi perubahan. Sebagian guru yang telah lama menggunakan pola pembelajaran konvensional membutuhkan proses adaptasi untuk menerapkan pendekatan pembelajaran yang lebih fleksibel dan berpusat pada anak. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan kebijakan dan kurikulum tidak cukup dilakukan melalui penyampaian instruksi, tetapi memerlukan proses pendampingan dan pengembangan kompetensi.

Indrayadi et al. (2021) menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kependidikan merupakan salah satu komponen dalam implementasi MBS. Dalam konteks penelitian ini, pengelolaan SDM tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas, tetapi juga dengan kemampuan sekolah menciptakan lingkungan yang mendukung proses adaptasi dan pengembangan profesional guru. Temuan tersebut juga sejalan dengan Suro dan Anggraeni (2024) yang menekankan pentingnya transformasi manajemen pendidik dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan.

Dengan demikian, kepemimpinan dalam MBS pada jenjang TK perlu bersifat partisipatif dan adaptif. Kepala sekolah perlu membangun komunikasi yang terbuka, melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan pendampingan secara berkelanjutan. Pendekatan tersebut penting agar perubahan tidak dipersepsikan sebagai tuntutan administratif, tetapi sebagai proses bersama untuk memperbaiki kualitas pembelajaran.

Partisipasi Orang Tua dan Transparansi Pengelolaan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi komite sekolah dan orang tua merupakan salah satu kekuatan dalam implementasi MBS pada jenjang TK. Keterlibatan tersebut tidak hanya berupa dukungan finansial, tetapi juga partisipasi dalam kegiatan sekolah,



parenting, penyediaan sumber belajar, serta pemberian masukan terhadap program sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan PAUD membutuhkan hubungan kemitraan antara sekolah dan keluarga.

Jaya et al. (2021) menunjukkan bahwa implementasi MBS dapat menjadi strategi dalam meningkatkan mutu pendidikan anak usia dini. Dalam penelitian ini, peningkatan mutu tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan internal sekolah, tetapi juga dengan kemampuan lembaga membangun dukungan dari lingkungan sekitar. Hal tersebut menunjukkan bahwa karakteristik PAUD yang memiliki hubungan erat dengan keluarga membutuhkan model pengelolaan yang membuka ruang partisipasi secara luas.

Transparansi pengelolaan RKAS menjadi salah satu mekanisme yang mendukung hubungan tersebut. Ketika informasi mengenai program dan kebutuhan sekolah disampaikan secara terbuka, orang tua memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai prioritas lembaga. Keterbukaan tersebut dapat meningkatkan kepercayaan dan mendorong orang tua untuk terlibat dalam mendukung program sekolah.

Temuan ini sejalan dengan Suhardi et al. (2025) yang menunjukkan pentingnya implementasi MBS dalam memperkuat pengelolaan lembaga PAUD. Transparansi tidak seharusnya dipahami hanya sebagai kewajiban pelaporan, tetapi sebagai bagian dari akuntabilitas dan komunikasi antara sekolah dengan pemangku kepentingan. Dengan demikian, pengelolaan anggaran yang transparan dapat berfungsi sebagai instrumen untuk memperkuat partisipasi dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa kemampuan pengelola dalam merencanakan dan mengalokasikan anggaran masih perlu diperkuat. Pengelolaan anggaran yang otonom membutuhkan kemampuan menentukan prioritas berdasarkan kebutuhan nyata sekolah. Hal ini berkaitan dengan pentingnya pengambilan keputusan yang didukung informasi yang relevan. Nurzen (2022) menekankan bahwa pengambilan keputusan berbasis data dapat membantu kepala sekolah menyusun perencanaan yang lebih tepat. Dalam konteks penelitian ini, pengelolaan RKAS yang baik perlu menghubungkan data kebutuhan sekolah dengan prioritas program sehingga sumber daya yang terbatas dapat dimanfaatkan secara lebih efektif.

Tantangan Implementasi MBS pada Jenjang TK

Meskipun MBS memberikan ruang bagi sekolah untuk mengembangkan pengelolaan secara lebih fleksibel, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasinya masih menghadapi beberapa tantangan. Tantangan utama berkaitan dengan kesiapan sumber daya manusia, kemampuan pengelolaan anggaran, dan kecenderungan orientasi administratif. Ketiga persoalan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan otonomi belum cukup apabila tidak disertai kapasitas kelembagaan yang memadai.

Kecenderungan sebagian pengelolaan berorientasi pada pemenuhan administratif menjadi perhatian penting. Dokumen perencanaan dan pelaporan memang diperlukan sebagai bentuk akuntabilitas, tetapi administrasi seharusnya menjadi instrumen untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Jika administrasi hanya diperlakukan sebagai tujuan akhir, terdapat risiko bahwa perhatian sekolah lebih banyak tertuju pada kelengkapan dokumen daripada kualitas pelaksanaan program.

Murdiyaningrum dan Rahman (2020) menempatkan pengendalian mutu sebagai bagian penting dalam penyelenggaraan PAUD. Dalam konteks penelitian ini, pengendalian mutu perlu dilakukan dengan melihat keterkaitan antara perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan dampak program terhadap layanan anak. Dengan demikian, keberhasilan MBS tidak cukup diukur dari



tersedianya dokumen atau terlaksananya kegiatan, tetapi juga dari kemampuan sekolah menggunakan sumber daya untuk memperbaiki proses pembelajaran.

Secara keseluruhan, pembahasan menunjukkan bahwa implementasi MBS pada jenjang TK merupakan proses yang melibatkan keterkaitan antara kepemimpinan, kurikulum, sumber daya manusia, sarana prasarana, anggaran, dan partisipasi masyarakat. Otonomi sekolah memberikan peluang untuk mengembangkan pengelolaan yang lebih sesuai dengan kebutuhan anak, tetapi manfaat tersebut sangat bergantung pada kapasitas sekolah dalam mengelola kewenangan tersebut. Oleh karena itu, penguatan kompetensi kepala sekolah dan guru, pengelolaan anggaran yang transparan dan berbasis kebutuhan, serta peningkatan kemitraan dengan orang tua dan komite sekolah menjadi unsur penting dalam menjadikan MBS sebagai instrumen peningkatan mutu layanan PAUD secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada jenjang Taman Kanak-Kanak telah memberikan ruang bagi satuan pendidikan untuk menyesuaikan pengelolaan kurikulum, sarana prasarana, sumber daya manusia, dan anggaran dengan kebutuhan peserta didik dan kondisi lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan kurikulum dan sarana prasarana telah diarahkan pada pembelajaran yang berpusat pada anak, sementara kepemimpinan kepala sekolah berperan penting dalam mengelola perubahan dan perbedaan kesiapan tenaga pendidik. Partisipasi komite dan orang tua serta transparansi RKAS juga memperkuat kemitraan sekolah dan keluarga. Namun, implementasi MBS masih menghadapi hambatan berupa resistensi sebagian guru terhadap perubahan, keterbatasan kapasitas pengelolaan anggaran, dan kecenderungan orientasi administratif. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis pengelolaan kurikulum dan sarana prasarana, mengeksplorasi peran kepemimpinan kepala sekolah, serta mengidentifikasi sinergi komite dan transparansi anggaran telah terjawab melalui temuan penelitian.

Implikasi penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan MBS pada jenjang TK tidak cukup ditentukan oleh pemberian otonomi, tetapi memerlukan penguatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia. Kepala sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan yang partisipatif dan adaptif, guru perlu memperoleh pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, sedangkan pengelolaan RKAS perlu dilakukan secara transparan dan berbasis kebutuhan pembelajaran anak. Selain itu, komite dan orang tua perlu ditempatkan sebagai mitra strategis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah. Bagi pengambil kebijakan, temuan ini mengimplikasikan perlunya pendampingan manajerial yang berkelanjutan bagi satuan PAUD agar otonomi sekolah tidak berhenti pada pemenuhan administratif, tetapi benar-benar diarahkan pada peningkatan kualitas interaksi pembelajaran dan mutu layanan pendidikan anak usia dini.

DAFTAR PUSTAKA

- Atikah, C., & Putri, D. D. C. (2025). Studi literatur tentang implementasi manajemen kurikulum di lembaga PAUD. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 4(4), 6059–6068. <https://doi.org/10.56799/peshum.v4i4.9245>
- Bremana, A. W., Ritonga, M. A., & Br Sitohang, T. O. P. (2026). Pendampingan penerapan manajemen berbasis sekolah sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan dasar. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bangsa*, 3(12), 7065–7070. <https://doi.org/10.59837/jpmba.v3i12.4073>



- Hamini, Mulawarman, W. G., Akhmad, Satriana, M., Nurlaili, & Haryaka, U. (2026). Manajemen pendidikan inklusif di lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD): Studi kasus kepala sekolah. *Murhum: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(1). <https://murhum.ppjpaud.org/index.php/murhum/article/view/2040>
- Indrayadi, A. P., Devi, D. R., Juliana, R., Subagiyo, R. A. M., Handayani, S. T., & Arfinanti, N. (2021). Manajemen berbasis sekolah pada komponen tenaga kependidikan dan kesiswaan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(3), 195–203. <https://doi.org/10.17977/um027v4i32021p195>
- Ismawati, S. R., Neliwati, N., & Ginting, B. S. (2022). Implementasi manajemen kurikulum di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(1), 965–969. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2102>
- Jaya, M., Evanirosa, & Marlina. (2021). Implementasi manajemen berbasis sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan anak usia dini. *Pedagogika: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 1(2), 41–47. <https://doi.org/10.57251/ped.v1i2.137>
- Mardiyati, M., Nahdiah, I., Setiawan, E., & Suwandari, L. (2025). Integrating strategic PAUD management approaches in early childhood education: A systematic literature review on foundational phase quality services. *Journal of Educational Management Research*, 4(3), 879–893. <https://doi.org/10.61987/jemr.v4i3.1073>
- Meilani, H., & Lubis, M. J. (2022). Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di dalam kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4374–4381. <https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/2840>
- Murdiyaningrum, Y., & Rahman, R. (2020). Strategi pengendalian mutu penyelenggaraan pendidikan anak usia dini (PAUD). *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, 12(2), 207–224. <https://doi.org/10.24832/jpkp.v12i2.292>
- Nababan, M. L., Gaol, N. T. L., & Agustina, W. (2023). Manajemen strategi dalam meningkatkan pengelolaan lembaga pendidikan anak usia dini pada era 4.0. *Jurnal Ilmiah Cahaya PAUD*, 5(2), 84–95. <https://doi.org/10.33387/cahayapd.v5i2.6879>
- Nurdiana, E., Munastiwi, E., & Nadillah, R. F. (2026). Peran manajemen lembaga pendidikan anak usia dini terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/1527>
- Nurzen, M. S. (2022). Pengambilan keputusan berbasis data untuk perencanaan pendidikan: Strategi untuk keberhasilan kepala sekolah. *Jurnal Konseling & Pendidikan*, 10(4), 589–596. <https://doi.org/10.29210/189500>
- Pulungan, D. Z., & Mudjiran. (2022). Implementasi manajemen berbasis sekolah di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(6), 2481–2487. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8591>
- Putri, D. A., Novitasari, D. A., Firmansyah, D., Marhadi, H., Erlisnawati, & 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/jsr.v6i2.673>
- Safitri, M. A. D., dkk. (2025). Implementasi manajemen penyelenggaraan pendidikan anak usia dini. *Aulad: Journal on Early Childhood Education*, 8(3), 1184–1194. <https://doi.org/10.31004/aulad.v8i3.1201>
- Suhardi, Amali, S., Putri, R. L., Putri, V. A., & Wafa, N. (2025). Implementasi manajemen berbasis sekolah pada lembaga pendidikan anak usia dini. *Jurnal Caksana: Pendidikan Anak Usia Dini*, 8(2), 970–978. <https://doi.org/10.31326/jcpaud.v8i2.2343>



- Sukmana, H., & Mulyanti, D. (2023). Manajemen mutu pendidikan di lembaga pendidikan anak usia dini. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Industri*, 5(1), 16–20. <https://doi.org/10.52061/ebi.v5i1.104>
- Suro, L. A., & Anggraeni, A. F. D. G. (2024). Targeting educational quality: The role of educator management transformation in enhancing services. *Business and Applied Management Journal*, 2(1), 25–37. <https://doi.org/10.61987/bamj.v2i1.543>
- Tanjung, R., Supriani, Y., Arifudin, O., & Ulfah, U. (2022). Manajemen penyelenggaraan pendidikan inklusi pada lembaga pendidikan Islam. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 339–348. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.419>
- Widia, A., Dermawan, A., Suseno, R., Safitri, I., & Siregar, Z. (2025). Manajemen organisasi pendidikan anak usia dini: Studi kasus di TK IT Insan Madani. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 202–214. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v4i1.4564>