

## Strategi Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Fasilitas *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Sekolah Dasar

Kiki Novita\*, Mada Sutapa

Pascasarjana, Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

\*Corresponding Author: [kikiaristiya.2025@student.uny.ac.id](mailto:kikiaristiya.2025@student.uny.ac.id)

Dikirim: 14-05-2026; Direvisi: 15-06-2026; Diterima: 17-06-2026

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan fasilitas *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Sekolah Dasar Negeri 06, Sekolah Dasar Negeri 13, dan Sekolah Dasar Negeri 21 Kecamatan Marau. Hal tersebut didasarkan pada terbatasnya dana BOSP dan belum optimalnya pemanfaatan program CSR. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data dikumpulkan melalui teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk mengeksplorasi upaya sekolah dalam mengatasi keterbatasan anggaran pemerintah melalui kemitraan sektor swasta. Data diperoleh melalui purposive sampling dengan informan kepala sekolah, guru, komite, dan CSR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan CSR ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam melakukan *gap analysis* dan penyesuaian kebutuhan (*need alignment*) dengan program pengembangan masyarakat perusahaan. Strategi manajerial yang diterapkan mencakup pembentukan tim pengelola inklusif, formalisasi kemitraan melalui *Memorandum of Understanding* (MoU), serta pengintegrasian fasilitas ke dalam inovasi Kurikulum Merdeka. Transparansi melalui laporan dampak (*impact report*) menjadi instrumen vital dalam menjaga kepercayaan mitra korporasi. Pengelolaan yang menginternalisasi nilai lokal seperti *gotong royong* dan *nguwongke* terbukti meningkatkan rasa memiliki komunitas sekolah. Simpulan penelitian menegaskan transformasi peran kepala sekolah menjadi pemimpin kewirausahaan dan "manajer diplomat" yang proaktif. Strategi ini berdampak signifikan terhadap peningkatan motivasi belajar siswa dan mutu pembelajaran di wilayah industri.

**Kata Kunci:** manajemen pendidikan; strategi manajerial; *Corporate Social Responsibility* (CSR); fasilitas Pendidikan.

**Abstract:** This research aims to analyze the principal's managerial strategies in managing Corporate Social Responsibility (CSR) facilities at SDN 06, SDN 13, and SDN 21 in Marau district. This is based on limited BOSP funds and the suboptimal utilization of CSR programs. Using a qualitative approach with a case study design, data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation to explore schools' efforts to overcome government budget limitations through private sector partnerships. Data were obtained through purposive sampling with principals, teachers, committees, and CSR as informants. The results show that the success of CSR management is determined by the principal's ability to conduct gap analysis and align needs with the company's community development program. The managerial strategies implemented include the formation of an inclusive management team, formalizing partnerships through a Memorandum of Understanding (MOU), and integrating facilities into the Merdeka Curriculum innovation. Transparency through impact reports is a vital instrument in maintaining the trust of corporate partners. Management that internalizes local values such as mutual cooperation and *nguwokke* has been shown to increase a sense of belonging to the school community. The research findings highlight the transformation of the principal's role into an entrepreneurial leader and "proactive" diplomatic manager". This strategy has significantly impacted student motivation and the quality of learning in industrial areas.

**Keywords:** manajemen pendidikan; strategi manajerial; *Corporate Social Responsibility* (CSR); fasilitas Pendidikan.

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama pembangunan peradaban bangsa yang berkelanjutan. Dalam konteks global, pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) tujuan ke-4, yakni menjamin kualitas pendidikan yang inklusif dan merata, menuntut ketersediaan fasilitas belajar yang memadai. Keberhasilan sistem pendidikan nasional telah bergantung pada beberapa faktor seperti sumber daya manusia yang baik, kurikulum yang sejalan dengan perkembangan zaman dan juga manajemen pendanaan yang efektif Arfandi et al. (2025). Di Indonesia, transformasi pendidikan melalui kebijakan Merdeka Belajar menuntut sekolah untuk lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan industri (Kemendikbudristek, 2020). Sedangkan, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan yang lebar antara standar nasional sarana dan prasarana dengan kemampuan finansial institusi pendidikan, terutama di tingkat Sekolah Dasar (SD).

Pemerintah memang telah mengalokasikan dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan (BOSP) sebagai instrumen utama pembiayaan. Akan tetapi, secara empiris, dana BOSP seringkali hanya mampu menutupi kebutuhan operasional dasar dan gaji tenaga honorer, sementara untuk pengembangan fasilitas yang bersifat inovatif dan berbasis teknologi tinggi, dana tersebut masih sangat terbatas Mulyasa (2022). Manajemen pendidikan yang efektif dan efisien dapat tercipta jika di dukung oleh sarana dan prasarana yang memadai DR. H.A.Rusdiana & Drs (2022). Sehingga, diperlukan model pembiayaan alternatif yang melibatkan partisipasi sektor nonpemerintah.

Di tengah keterbatasan anggaran publik, muncul potensi besar dari sektor swasta melalui skema *Corporate Social Responsibility* (CSR). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, perusahaan memiliki kewajiban moral dan hukum untuk berkontribusi pada pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan. Kehadiran sektor swasta menjadi yang sangat penting ditengah masyarakat khususnya di lingkungan sekolah Helmawati et al. (2025). Dalam dunia pendidikan, bantuan CSR dapat berupa fisik maupun non fisik (khiri et al). Sektor pendidikan menjadi salah satu prioritas utama penyaluran dana CSR karena dianggap sebagai investasi sosial jangka panjang yang paling berdampak (*high social return on investment*) Mu et al. (2024).

Fasilitas yang bersumber dari CSR, baik berupa ruang kelas, renovasi perpustakaan, penyediaan sanitasi bersih, hingga alat peraga edukatif digital, memberikan napas baru bagi sekolah. Akan tetapi, masuknya bantuan pihak ketiga ini membawa kompleksitas tersendiri. CSR bukan sekadar "hibah gratis" yang selesai setelah seremoni serah terima. Terdapat aspek akuntabilitas, pemeliharaan, dan sinkronisasi dengan kurikulum yang harus diperhatikan. Tanpa manajemen yang baik, fasilitas CSR seringkali menjadi "monumen mati" yang rusak dalam hitungan tahun karena ketiadaan biaya perawatan atau ketidaksiapan sumber daya manusia di sekolah dalam mengoperasikannya Pujiastuti (2021).

Di sinilah peran kepala sekolah sebagai manajer menjadi titik sentral. Dalam diskursus manajemen pendidikan modern, kepala sekolah tidak lagi dipandang



sebagai administrator administratif semata, melainkan sebagai *Chief Executive Officer* (CEO) di institusinya Bush et al. (2019). Kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi manajerial yang mencakup kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh sumber daya sekolah, termasuk sumber daya yang berasal dari kemitraan eksternal Jasińska & Jasiński (2022).

Strategi manajerial kepala sekolah dalam mengelola CSR melibatkan kemampuan untuk melakukan *environmental scanning*. Kepala sekolah harus mampu memetakan potensi perusahaan yang ada di sekitar sekolah, membangun proposal kerjasama yang saling menguntungkan (*win-win solution*), hingga memastikan bahwa bantuan yang diterima selaras dengan visi dan misi sekolah Wheelen (2011). Kegagalan manajerial dalam hal ini seringkali disebabkan oleh sikap reaktif hanya menunggu bantuan datang tanpa melakukan perencanaan strategis. Sebaliknya, kepala sekolah yang proaktif akan mampu mengintegrasikan fasilitas CSR ke dalam Rencana Kerja Jangka Menengah Sekolah (RKJM) sehingga bantuan tersebut memiliki keberlanjutan (*sustainability*) Syafaruddin (2017).

Kepala sekolah sebagai pemimpin formal memiliki tanggung jawab penuh untuk mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah, termasuk mengelola bantuan Corporate Social Responsibility (CSR) secara efektif. Keberhasilan pengelolaan bantuan tersebut sangat bergantung pada penerapan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan Mulyasa (2022). Pada tahap perencanaan, kepala sekolah perlu memiliki visi yang jelas dalam mengidentifikasi kebutuhan sarana dan prasarana yang relevan dengan kebutuhan peserta didik, seperti buku, alat peraga, ruang kelas, maupun laboratorium. Selanjutnya, melalui pengorganisasian yang baik, kepala sekolah membentuk tim pengelola yang solid agar proses penyaluran dan pemanfaatan bantuan berjalan tepat sasaran. Pada tahap pelaksanaan, berbagai fasilitas yang diperoleh perlu dimaksimalkan dalam kegiatan pembelajaran sehari-dihari sehingga mampu mendukung terciptanya inovasi pembelajaran. Adapun pada tahap pengawasan, kepala sekolah perlu melakukan pemeliharaan rutin serta inventarisasi secara berkala guna memastikan fasilitas yang diberikan perusahaan dapat digunakan secara berkelanjutan dan memiliki usia pakai yang lebih panjang.

Kecamatan Marau, yang terletak di Kabupaten Ketapang, Provinsi Kalimantan Barat, merupakan potret kawasan dengan karakteristik geografis dan ekonomi yang unik. Wilayah ini didominasi oleh industri berbasis sumber daya alam, khususnya sektor perkebunan kelapa sawit dan pertambangan. Secara teoretis, kehadiran perusahaan-perusahaan besar di wilayah operasional seharusnya membawa dampak *multiplier effect* atau dalam hal ini, bantuan-bantuan yang diberikan akan memberikan manfaat yang berlipat, baik untuk siswa, sekolah maupun masyarakat sekitar. Hal tersebut juga akan berdampak bagi pembangunan sosial-ekonomi masyarakat lokal melalui program CSR. Pendidikan, sebagai sektor publik yang sangat krusial, idealnya menjadi sasaran utama dalam alokasi dana CSR Anam et al. (2024). Fenomena empiris sering kali menunjukkan realita yang paradoks: melimpahnya potensi dana tanggung jawab sosial korporasi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kualitas fasilitas fisik di sekolah-sekolah dasar yang berada di lingkungan operasional perusahaan.

Kesenjangan ini berakar pada kompleksitas pengelolaan fasilitas hasil CSR yang tidak hanya menuntut kemampuan teknis, tetapi juga kecerdasan manajerial.



Kepala sekolah, dalam paradigma manajemen pendidikan modern, tidak lagi diposisikan hanya sebagai pelaksana teknis administratif, melainkan sebagai seorang *educational entrepreneur* dan manajer strategis. Dalam mengelola fasilitas CSR, kepala sekolah dihadapkan pada tantangan multidimensi: bagaimana mengidentifikasi kebutuhan sekolah yang paling mendesak, membangun komunikasi persuasif dengan pihak korporasi, hingga merancang sistem pemeliharaan aset agar tetap memberikan manfaat jangka panjang Prakash et al. (2020). Sering kali, bantuan CSR berakhir menjadi aset "mati" atau terbengkalai karena ketiadaan strategi manajerial yang berkelanjutan pasca-penyerahan bantuan. Hal ini mengindikasikan bahwa masalah utama dalam pengelolaan bantuan CSR di sekolah bukan hanya terletak pada nominal bantuan, melainkan pada kapasitas kepemimpinan sekolah dalam melakukan tata kelola yang integratif.

Terdapat sebuah *gap* penelitian yang signifikan mengenai bagaimana kepala sekolah menavigasi relasi kuasa dan kepentingan antara kebutuhan pendidikan sekolah dengan agenda strategis perusahaan. Proses ini memerlukan strategi manajerial yang komprehensif, mulai dari tahap perencanaan yang berbasis data kebutuhan riil, pengorganisasian sumber daya, hingga tahap evaluasi keberlanjutan. Di banyak kasus, kepala sekolah sering terjebak dalam ketergantungan pasif terhadap perusahaan, tanpa memiliki inisiatif untuk mengarahkan program CSR agar selaras dengan kurikulum atau tujuan strategis sekolah Azhar & Azman (2021). Padahal, manajemen fasilitas yang efektif adalah kunci untuk mentransformasi bantuan fisik menjadi nilai edukasi yang nyata bagi siswa Mohan VT (2023).

Lebih jauh lagi, penting untuk melihat posisi kepala sekolah dalam bingkai teori *Pentahelix* atau kolaborasi multipihak Azhar & Azman (2021). Keberhasilan pengelolaan fasilitas CSR di kecamatan Marau seharusnya melibatkan sinergi antara kepala sekolah, komite sekolah, pemerintah desa/kecamatan, komunitas lokal, dan sektor swasta. Strategi manajerial kepala sekolah di sini berfungsi sebagai "jembatan koordinasi". Kegagalan dalam membangun fungsi koordinasi ini menyebabkan program CSR sering kali berjalan secara sporadis, tidak terencana secara jangka panjang (*unsustainable*), dan terkadang tidak relevan dengan kebutuhan pedagogis siswa. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mendalam mengenai bagaimana kepala sekolah mampu menyelaraskan program CSR dengan *grand design* pengembangan sekolah yang telah ditetapkan oleh dinas pendidikan.

Penelitian ini menjadi relevan bukan hanya karena pentingnya optimalisasi fasilitas pendidikan di daerah seperti Ketapang, tetapi juga sebagai upaya untuk memberikan kontribusi teoretis bagi ilmu manajemen pendidikan. Hingga saat ini, kajian mengenai manajemen CSR di sekolah dasar masih didominasi oleh pendekatan normatif-deskriptif. Belum banyak penelitian yang membedah secara kritis aspek "strategi manajerial" sebagai variabel independen yang menentukan efektivitas pemanfaatan CSR. Dengan memfokuskan penelitian pada Kecamatan Marau, studi ini diharapkan dapat memotret dinamika lapangan secara autentik, termasuk hambatan birokrasi, resistensi kultural, maupun keberhasilan inovatif yang dilakukan oleh para kepala sekolah dalam mengelola fasilitas CSR.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan merumuskan pola strategi manajerial yang efektif bagi kepala sekolah dalam pengelolaan fasilitas CSR. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini akan menggali pengalaman subjektif kepala sekolah, persepsi pihak korporasi terhadap akuntabilitas sekolah, serta dampak langsung dari fasilitas yang dikelola terhadap



iklim pembelajaran. Diharapkan, hasil penelitian ini tidak hanya akan memperkaya literatur di bidang manajemen sarana prasarana pendidikan, tetapi juga dapat diimplementasikan sebagai panduan praktis bagi kepala sekolah di wilayah lain yang memiliki karakteristik serupa dengan Kecamatan Marau.

Secara lebih luas, penelitian ini juga merupakan langkah untuk mendorong transparansi dan efektivitas penggunaan dana tanggung jawab sosial korporasi. Ketika kepala sekolah memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni dalam pengelolaan fasilitas CSR, maka sekolah akan memiliki kemandirian yang lebih tinggi. Ketergantungan terhadap bantuan pemerintah yang terbatas dapat diminimalkan, dan pada saat yang sama, hubungan harmonis antara perusahaan dengan masyarakat di sekitar operasional dapat terjaga melalui kontribusi nyata di dunia pendidikan. Dengan demikian, pengelolaan CSR bukan lagi dipandang sebagai bentuk belas kasih korporasi (*charity*), melainkan sebagai investasi strategis bagi masa depan bangsa.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif cross-sectional yang dipilih karena kesesuaiannya dalam mengumpulkan dan menganalisis data dari populasi yang mewakili pada satu titik waktu Basnet et al. (2024). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus. Alasan mengapa penelitian ini memakai pendekatan kualitatif adalah untuk menggali makna pada subjek, pengalaman, dan praktik sosial secara mendalam Sugiyono (2026).

Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk memperoleh pemahaman secara holistik mengenai fenomena sosial yang terjadi di tengah masyarakat. Dengan demikian, studi kasus dipilih untuk menelaah secara intensif dan terfokus pada pengelolaan fasilitas CSR yang sudah ada, khususnya yang berada di Kecamatan Marau yang meliputi kepala Sekolah Dasar, perangkat desa, dan perusahaan yang melakukan CSR. Adapun pemilihan subjek penelitian menggunakan metode purposive sampling untuk memilih informan yang dianggap memiliki pengetahuan tentang program dan relevan dengan fokus Sugiyono (2026). Sementara itu, teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi non partisipan untuk memahami secara detail dinamika masyarakat Sugiyono (2026).

Instrumen penelitian yang digunakan dalam desain deskriptif kualitatif yang selaras dengan tujuan untuk menggali makna, pengalaman, dan praktik sosial secara mendalam, berupa pedoman observasi, pedoman wawancara, pedoman *focus group discussion*. Beberapa hal tersebut dapat dilihat pada tabel indikator instrumen berikut.

**Tabel 1.** Indikator Instrumen Penelitian

No.	Instrumen	Indikator
1	Pedoman	✓ Kondisi sarana prasarana sekolah
	Observasi Non-Partisipan	✓ Aktifitas penggunaan fasilitas CSR
		✓ Interaksi kepala sekolah, guru, dan siswa dalam pemanfaatan fasilitas
		✓ Dukungan perangkat/ perusahaan
Pedoman	✓ Persepsi kepala sekolah tentang peran CSR	
Wawancara Mendalam	✓ Pengalaman guru dalam memanfaatkan fasilitas CSR	
		✓ Hambatan yang dihadapi sekolah terkait sarana prasarana
		✓ Harapan terhadap keberlanjutan progra CSR



3	Pedoman Fokus Group Discussion	✓	Kesamaan dan perbedaan perspektif antar informan
		✓	Sinergi antara sekolah, komite, dan perusahaan
		✓	Usulan model kolaborasi kedepan

Penelitian dilanjutkan dengan pengumpulan data yang dilakukan pada hari Senin 13 April 2026, di tiga sekolah dasar, yaitu SDN 06 Marau, SDN 13 Marau, SDN 21 Marau, dimana sekolah-sekolah tersebut dipilih karena berada di wilayah pertambangan, di kecamatan Marau, Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat. Data diperoleh dari beberapa informan diantaranya kepala sekolah, guru, komite dan perwakilan CSR. Melalui teknik purposive sampling informan dianggap memahami program CSR bahkan terlibat langsung dalam pengelolaan fasilitas CSR. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan kepala sekolah dan guru di sekolah sebagai informan. Melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan informan kunci data yang diperoleh untuk menggali perspektif dan informasi penting dari masing-masing pihak. Dalam rangka memperkuat triangulasi data dan mempertemukan beragam perspektif, maka Focus Group Discussion (FGD) dilaksanakan dengan mempertemukan informan dalam satu ruang dialog. Dalam rangka melengkapi keabsahan data, maka dokumentasi berupa foto, laporan, dan arsip program juga dilakukan dalam penelitian. Tambahan data primer, data sekunder dari laporan CSR juga dianalisis untuk melakukan analisis yang lebih komprehensif. Teknik ini dipilih agar peneliti dapat menangkap realitas sosial secara komprehensif melalui pengalaman individu maupun kelompok Miles et al (2014).

Peneliti melakukan analisis data secara deskriptif melalui pengklasifikasian dan kategorisasi informasi untuk membangun uraian deskriptif yang sistematis. Sementara itu, verifikasi data dilakukan dengan menampilkan informasi yang dianggap sebagai data kunci dalam penelitian. Uji kredibilitas data dilakukan melalui teknik triangulasi data dan sumber untuk menghasilkan justifikasi secara menyeluruh terhadap pengelolaan fasilitas CSR yang ada di sekolah sebagai program yang berorientasi terhadap kelengkapan sarana dan prasarana sekolah.

Dalam konteks ini, upaya CSR yang dilakukan perusahaan memberikan peluang besar untuk mengeksplorasi bagaimana intervensi tersebut dapat mengatasi masalah tersebut hambatan terkait infrastruktur dalam pendidikan. Wawasan dari penelitian ini dapat memandu pengambilan kebijakan, meningkatkan pemangku kepentingan kolaborasi, dan menawarkan model yang dapat diskalakan untuk pengaturan serupa..

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan di tiga sekolah dasar yaitu SDN 06 Marau, SDN 13 Marau, SDN 21 Marau, dimana sekolah tersebut dipilih karena berada di wilayah pertambangan, di kecamatan Marau, Kabupaten Ketapang Provinsi Kalimantan Barat. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan kepala sekolah dan guru di sekolah tersebut sebagai informan. Dengan begitu mengungkap bahwa skema *Corporate Social Responsibility* (CSR) telah menjadi instrumen vital dalam menutupi celah keterbatasan anggaran Bantuan Operasional Satuan Pendidikan (BOSP). Berdasarkan data yang dihimpun dari tiga sekolah sampel yang berada di wilayah pertambanagn, ditemukan pola distribusi bantuan yang bersifat kompetitif dan berbasis pada kedekatan relasional serta proaktifitas manajerial kepala sekolah.



**Tabel 2.** Rincian Perolehan Fasilitas CSR pada SD di Kecamatan Marau

No.	Nama Sekolah	Jenis Fasilitas Utama Yang diterima	Kategori Bantuan
1	SDN 06 Marau	Ruang Kelas Baru (RKB), Rehab kelas, Genset, Starlink, Kwh Meter	Infrastruktur & Digitalisasi
2	SDN 13 Marau	Rehab ruang kelas dan Pembangunan WC baru	Infrastruktur
3	SDN 21 Marau	Pembangunan WC baru dan pengadaan meubelir	Infrastruktur dan sarpras

Data di atas menunjukkan bahwa SDN 06 Marau mendominasi perolehan bantuan baik dari segi kuantitas maupun diversitas program. Fasilitas seperti Genset dan Kwh Meter menjadi prioritas utama mengingat kondisi geografis Kabupaten Ketapang yang masih menghadapi tantangan stabilitas pasokan listrik dari PLN. Sementara itu, pemasangan Wi-Fi di SDN 06 menandai langkah awal digitalisasi sekolah di wilayah pedalaman Kalimantan Barat. Bantuan lainnya yang diberikan terkait infrastruktur juga menjadi hal yang istimewa karena hal-hal tersebut merupakan bagian tersulit yang dapat direalisasikan jika menggunakan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOSP).

Hasil observasi mendalam menunjukkan bahwa keberhasilan SDN 06 Marau tidak lepas dari dua pilar utama: Kepala Sekolah yang visioner dan Komite Sekolah yang aktif. Kepala sekolah di institusi ini tidak hanya menjalankan fungsi manajerial rutin (POAC), tetapi juga bertindak sebagai *Public Relations* (PR) yang mampu memetakan potensi perusahaan perkebunan sawit atau pertambangan di sekitar wilayah Marau. Sinergitas ini menciptakan "daya tawar" (*bargaining power*) yang kuat saat mengajukan proposal bantuan kepada pihak korporasi.

### Identifikasi Kebutuhan Strategis dan Pemetaan Mitra CSR

Strategi awal yang dilakukan kepala sekolah adalah melakukan audit internal terhadap fasilitas sekolah. Kepala sekolah tidak sekadar menunggu bantuan datang, melainkan secara aktif menyusun proposal berdasarkan analisis kesenjangan (*gap analysis*) antara standar sarana prasarana nasional dengan kondisi riil di sekolah. Di kecamatan Marau, kepala sekolah memanfaatkan kedekatan geografis dengan sektor perkebunan dan pertambangan.

Strategi dimulai dengan tahap perencanaan yang matang. Kepala sekolah di sekolah-sekolah penerima CSR, khususnya di SDN 06, menerapkan analisis *Gap* antara Standar Sarana dan Prasarana (SNP) dengan realitas di lapangan. Hal tersebut dilakukan dengan diskusi yang matang antara kepala sekolah, guru dan juga komite sekolah. Dalam diskusi tersebut maka diperoleh suatu prioritas yang harus segera direalisasikan guna menunjang kebutuhan belajar peserta didik

Dalam konteks Kecamatan Marau, ketiadaan listrik yang stabil dan akses internet adalah hambatan utama pembelajaran modern. Kepala sekolah melakukan strategi "Penyelarasan Kebutuhan" (*Need Alignment*). Mereka tidak sekadar meminta bantuan, tetapi menyelaraskan kebutuhan sekolah dengan program *Community Development* perusahaan. Misalnya, ketika perusahaan memiliki fokus pada lingkungan, sekolah mengajukan perbaikan sanitasi (WC) dan penghijauan. Strategi ini terbukti lebih efektif dibandingkan pengajuan proposal yang bersifat umum dan tidak terukur.

Lebih lanjut, efektivitas kemitraan dengan sektor swasta di Kecamatan Marau dicapai melalui strategi pemetaan mitra dan penyelarasan kebutuhan (*need*



*alignment*) yang bersifat proaktif. Melalui pemanfaatan kedekatan geografis terhadap sektor perkebunan dan pertambangan, kepala sekolah menerapkan pola kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) untuk menyinergikan proposal sekolah dengan program *Community Development* perusahaan. Strategi ini mentransformasi pola pengajuan bantuan yang semula bersifat umum menjadi lebih terukur dan bersifat simbiosis mutualisme, seperti pengalihan fokus pada sanitasi dan digitalisasi yang selaras dengan kebijakan CSR lingkungan. Keberhasilan ini menegaskan bahwa kepemimpinan manajerial yang mampu mengintegrasikan potensi lokal melalui manajemen pemangku kepentingan (*stakeholder management*) yang presisi menjadi kunci dalam mengatasi hambatan infrastruktur di wilayah terpencil.

### **Pembentukan Unit Kerja dan Formalisasi Kemitraan**

Manajemen fasilitas CSR di Sekolah Dasar pada kecamatan Marau melibatkan struktur organisasi yang inklusif. Kepala sekolah membentuk Tim Pengelola bantuan CSR yang terdiri dari bendahara barang, komite sekolah, dan perwakilan guru. Strategi pengorganisasian ini bertujuan untuk menciptakan pembagian kerja yang jelas. Formalisasi kemitraan dilakukan melalui penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MoU) untuk menjamin aspek legalitas dan keberlangsungan bantuan. Dalam tahap ini, kepala sekolah memastikan bahwa bantuan CSR tidak bersifat mengikat yang dapat mengintervensi kebijakan pedagogis sekolah, melainkan bersifat suportif terhadap fasilitas pembelajaran.

### **Mekanisme Implementasi dan Integrasi Fungsional**

Pelaksanaan pengelolaan fasilitas CSR di lapangan menunjukkan adanya integrasi fungsional. Fasilitas yang diterima (seperti ruang kelas baru, Genset, Kwh, Starlink, Pembangunan Wc, Meubelir) langsung diregistrasikan ke dalam Sistem Informasi Manajemen Aset Sekolah. Strategi manajerial yang menonjol adalah bagaimana kepala sekolah mendorong para guru untuk mengoptimalkan fasilitas tersebut dalam kegiatan belajar mengajar (KBM). Contohnya, ruang kelas baru digunakan untuk kegiatan belajar dan guru mengajarkan siswa untuk bersyukur dengan cara menjaga dengan baik kelas tersebut agar dapat digunakan dalam jangka panjang. Fasilitas lainnya seperti Jaringan Starlink juga tetap digunakan dengan cara membayar iuran perbulannya agar tetap dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pendidikan. Mengingat di era digital ini segala bentuk kegiatan dan laporan pendidikan dilaksanakan melalui jaringan internet.

### **Strategi Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan Dampak**

Kepala sekolah menerapkan sistem kendali mutu terhadap fasilitas yang dikelola. Monitoring dilakukan melalui buku kontrol penggunaan fasilitas dan jadwal pemeliharaan rutin. Strategi komunikasi yang digunakan adalah penyusunan laporan dampak (*impact report*) yang transparan. Laporan ini tidak hanya berisi laporan keuangan, tetapi juga testimoni siswa, foto kegiatan, dan data peningkatan prestasi atau literasi siswa setelah adanya fasilitas tersebut. Laporan ini dikirimkan kembali kepada perusahaan mitra sebagai bentuk akuntabilitas, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan mitra untuk memberikan bantuan berkelanjutan di tahun-tahun berikutnya.



## **Pendekatan POAC dalam Konteks CSR**

Secara teoretis, strategi yang diterapkan kepala sekolah di Kecamatan Marau mencerminkan implementasi fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry, yakni *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC). Dalam konteks CSR, terdapat perluasan peran kepala sekolah dari sekadar administrator menjadi seorang *managerial diplomat*.

## **Planning (Perencanaan) dalam Penyelarasan Strategis dan Visi Futuristik**

Tahap perencanaan tidak lagi terbatas pada identifikasi kekurangan fasilitas fisik, melainkan berorientasi pada analisis kebutuhan kompetensi masa depan. Kepala sekolah melakukan *strategic alignment* dengan memetakan keterkaitan antara kurikulum sekolah dan kebutuhan industri. Dalam tahap ini, proposal bantuan bertransformasi menjadi tawaran kolaborasi investasi SDM, di mana kekurangan sekolah dipandang sebagai peluang investasi strategis bagi korporasi. Dengan demikian berbagai kekurangan sekolah dapat dinilai menjadi peluang investasi perusahaan di menciptakan generasi mendatang Amini et al. (2025).

## **Organizing (Pengorganisasian) dalam Struktur Hibrida dan Jembatan Birokrasi**

Kepala sekolah membangun struktur organisasi yang adaptif melalui pembentukan unit hubungan industri. Unit ini berfungsi sebagai struktur "hibrida" yang mampu menerjemahkan bahasa birokrasi pendidikan ke dalam bahasa efisiensi bisnis. Pengorganisasian ini bertujuan untuk menciptakan posisi tawar yang kuat dalam ekosistem kemitraan, memastikan sekolah memiliki infrastruktur komunikasi yang kompatibel dengan standar profesional perusahaan Jabbar (2020).

## **Actuating (Pelaksanaan) Institusional Branding dan Diplomasi Persuasif**

Pada fase pelaksanaan, peran diplomatik diaktualisasikan melalui seni persuasi dan *institutional branding*. Kepala sekolah menggerakkan seluruh warga sekolah untuk meningkatkan kualitas internal agar selaras dengan nilai-nilai *Environmental, Social, and Governance* (ESG) yang dipegang oleh mitra perusahaan. Kepemimpinan instruksional meluas menjadi kepemimpinan eksternal yang mampu mengomunikasikan nilai jual sekolah di mata pemangku kepentingan industri Zakariah, fauzan ma'ruf (2024).

## **Controlling (Pengawasan) Pergeseran Paradigma melalui Social Return on Investment (SROI)**

Fungsi pengawasan mengalami reorientasi dari sekadar audit administratif menjadi evaluasi dampak sosial. Standar keberhasilan tidak lagi hanya diukur berdasarkan penyerapan anggaran, tetapi melalui *Social Return on Investment* (SROI) Purwanto et al. (2023). Kepala sekolah dituntut menyediakan data akuntabel mengenai dampak nyata dana CSR terhadap peningkatan kualitas lulusan, guna memastikan terciptanya *Creating Shared Value* (CSV) yang bersifat simbiotik dan berkelanjutan. Transisi dari CSR tradisional menuju *Creating Shared Value* (CSV) memungkinkan sekolah dan industri tumbuh bersama secara simbiotik, bukan sekadar hubungan transaksional sekali putus Menghwar & Daood (2021).

## **Kepemimpinan Kewirausahaan**

Kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) bagi kepala sekolah bukan sekadar soal kemampuan manajerial, melainkan transformasi peran



menjadi seorang visionary broker yang mampu mengorkestrasi sumber daya terbatas menjadi peluang bernilai tinggi Ariyani et al. (2021). Di Kecamatan Marau, fenomena ini tidak muncul di ruang hampa, melainkan berakar pada modal sosial yang kuat, di mana kepala sekolah tidak lagi menunggu instruksi birokratis melainkan proaktif menjemput peluang di sektor swasta Waugman (2024). Mengadopsi pola pikir wirausaha, mereka mampu "menjual" narasi keunggulan sekolah sebagai pusat inkubasi talenta, sehingga Dunia Usaha dan Dunia Industri (DUDI) melihat kolaborasi ini bukan sebagai beban biaya atau kewajiban sosial semata, melainkan sebagai investasi strategis pada calon tenaga kerja masa depan yang kompeten Kasanah et al. (2025).

Analisis melalui lensa Stakeholder Theory menunjukkan bahwa keberhasilan kolaborasi ini terletak pada kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pemetaan kepentingan serta mengelola ekspektasi pemangku kepentingan secara presisi Fauzi et al. (2025). Kepala sekolah yang efektif berhasil menggeser paradigma perusahaan dari sekadar pemberi donasi (filantropi konvensional) menjadi mitra dalam konsep *Creating Shared Value* (CSV) Pinem & Defrizal (2025). Dalam ekosistem ini, perusahaan mendapatkan akses langsung untuk memberikan masukan terhadap kurikulum agar selaras dengan standar industri mereka, sementara sekolah mendapatkan akses ke teknologi mutakhir dan transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) yang jarang ditemukan dalam buku teks. Sinergi ini memastikan bahwa setiap investasi yang diberikan perusahaan kembali dalam bentuk ketersediaan SDM yang siap pakai dan minim biaya pelatihan ulang.

Secara jangka panjang, jejaring kolaboratif ini menciptakan efek multiplikasi bagi pembangunan sumber daya manusia dan pertumbuhan ekonomi lokal di kecamatan Marau. Hubungan simbiosis mutualisme ini tidak hanya menghasilkan fasilitas fisik yang mumpuni, tetapi juga membangun budaya inovasi di lingkungan sekolah yang meningkatkan daya saing siswa dalam menghadapi pasar kerja global yang dinamis Lombo & Subban (2024). Keberlanjutan sinergi ini pada akhirnya bergantung pada akuntabilitas sekolah dalam membuktikan kualitas lulusannya; ketika industri melihat bukti nyata bahwa kontribusi mereka berdampak pada peningkatan produktivitas, maka kemitraan ini akan bertransformasi menjadi sebuah institusi sosial yang mapan. Demikian, kepemimpinan kewirausahaan kepala sekolah menjadi kunci utama dalam meruntuhkan dinding pembatas antara "menara gading" pendidikan dan realitas kebutuhan industri Meirawan et al. (2022).

### **Internalisasi Nilai Lokal dalam Manajemen Fasilitas**

Internalisasi nilai lokal di Kecamatan Marau mentransformasi manajemen fasilitas dari sekadar fungsi teknis-administratif menjadi manifestasi filosofis yang mendalam. Prinsip memanusiakan manusia menjadi fondasi utama; dalam konteks ini, fasilitas sekolah tidak dipandang sebagai aset fisik yang mati, melainkan ruang interaksi yang menuntut penghormatan terhadap martabat setiap individu yang terlibat. Menempatkan manusia sebagai subjek aktif, kepala sekolah tidak lagi memimpin melalui hierarki birokrasi yang kaku, melainkan membangun kesadaran kolektif bahwa keberadaan fasilitas tersebut adalah representasi identitas dan martabat bersama yang harus dijaga dengan penuh rasa hormat dan tanggung jawab moral Lisdawati (2025).

Keunikan manajerial ini menunjukkan bahwa keberlanjutan fasilitas sangat bergantung pada kekuatan modal sosial dan kearifan lokal Dirsa (2021). Pendekatan



"*Socio-Cultural Management*" ini menggeser paradigma efisiensi yang biasanya hanya diukur secara finansial, menjadi efektivitas yang berakar pada harmoni sosial Gwabavu et al. (2021). Di Kecamatan Marau, keberhasilan manajemen fasilitas tidak hanya dilihat dari seberapa estetis taman sekolah dirawat, tetapi dari seberapa erat ikatan emosional dan solidaritas yang terjalin antarwarga sekolah selama proses perawatan tersebut Kikwiye (2021). Berakar pada nilai-nilai lokal, manajemen fasilitas bertransformasi menjadi instrumen edukasi karakter yang membuktikan bahwa keterbatasan anggaran teknis dapat diatasi melalui kekuatan budaya yang organik, partisipatif, dan berkelanjutan.

### **Tantangan Keberlanjutan dan Strategi Mitigasi**

Tantangan fundamental dalam manajemen sarana dan prasarana berbasis *Corporate Social Responsibility* (CSR) di institusi pendidikan terletak pada aspek pembiayaan pasca-implementasi. Temuan penelitian ini mengidentifikasi bahwa biaya pemeliharaan (*maintenance cost*) merupakan determinan kritis yang mengancam fungsionalitas jangka panjang fasilitas pendidikan. Sering kali, hibah teknologi atau fasilitas canggih dari sektor industri membawa beban finansial operasional yang melampaui kapasitas Dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan (BOSP) reguler. Hal ini sejalan dengan perencanaan anggaran pemeliharaan yang terintegrasi, fasilitas hibah cenderung menjadi "aset pasif" yang mengalami depresiasi fungsional lebih cepat dari estimasi teknisnya Hidayat et al. (2022).

Dekonstruksi peran kepala sekolah sebagai *Strategic Resource Broker* melalui strategi mitigasi risiko preventif. Berbeda dengan praktik manajerial konvensional yang bersifat reaktif, kepala sekolah di SDN 06 Marau menerapkan model negosiasi *up-front maintenance*, di mana nota kesepahaman (MoU) dengan mitra industri mencakup biaya perawatan untuk periode transisi (dua tahun pertama) sekaligus mencakup program transfer teknologi melalui pelatihan teknis bagi tenaga kependidikan. Strategi ini memperkuat teori kepemimpinan instruksional yang menekankan bahwa pemimpin pendidikan modern harus memiliki literasi finansial untuk mengelola sumber daya yang bersifat *multi-source* Hallinger (2018). Lebih lanjut, optimalisasi dana komite yang dikelola secara transparan berfungsi sebagai dana pendamping (*matching fund*) yang menjamin keberlanjutan operasional. Temuan ini menegaskan bahwa keberlanjutan fasilitas CSR tidak hanya bergantung pada ketersediaan dana, melainkan pada ketangkasan manajerial kepala sekolah dalam mengorkestrasi ekosistem pendanaan pendidikan yang hibrida dan akuntabel.

### **Dampak Strategis Pengelolaan CSR terhadap Transformasi Mutu Pendidikan Dasar**

Analisis terhadap tata kelola sumber daya pendidikan menunjukkan bahwa strategi manajerial dalam pengelolaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) bukan sekadar instrumen pendanaan alternatif, melainkan katalisator utama dalam penguatan iklim akademik di sekolah dasar. Strategi yang presisi dalam mengontekstualisasikan bantuan eksternal dengan kebutuhan kurikuler terbukti mampu menciptakan ekosistem pembelajaran yang lebih dinamis dan adaptif. Transformasi ini melampaui aspek fisik; ia merestrukturisasi budaya sekolah menjadi lebih profesional melalui ketersediaan infrastruktur sosio-teknis yang memadai, yang pada akhirnya membentuk persepsi positif seluruh warga sekolah terhadap kualitas layanan pendidikan Mulyasa (2022)



Pada jenjang pendidikan dasar, kebaruan penelitian ini menegaskan bahwa fasilitas yang dikelola secara akuntabel melalui skema kemitraan berperan sebagai "fondasi resiliensi" yang mempercepat internalisasi karakter dan literasi dasar siswa Barrett et al. (2019). Ketersediaan sarana prasarana yang mutakhir secara signifikan mereduksi hambatan pedagogis, sehingga memberikan ruang bagi pendidik untuk mengadopsi metode pembelajaran yang lebih variatif, inovatif, dan berbasis teknologi. Pemanfaatan fasilitas yang tepat sasaran terbukti secara empiris meningkatkan efikasi diri dan motivasi intrinsik siswa, yang merupakan determinan krusial dalam pencapaian kompetensi dasar di tengah tantangan disparitas kualitas pendidikan Zhao et al. (2021)

Lebih lanjut, tantangan di era disrupsi menuntut kepala sekolah untuk bertransformasi menjadi seorang *resource orchestrator* yang memiliki kapabilitas dalam membangun jaringan strategis dengan sektor privat Yunera et al. (2025). Temuan ini menyoroti bahwa kompetensi manajerial dalam menggaet CSR menjadi determinan utama untuk mengatasi *fiscal rigidity* (kekakuan fiskal) atau keterbatasan anggaran pemerintah dalam merespons kebutuhan inovasi yang akseleratif. Mengadopsi model *Shared Value in Education* (SVE), kepala sekolah mampu menyelaraskan kepentingan korporasi dengan visi pengembangan sekolah, menciptakan sinergi berkelanjutan yang menjamin mutu pendidikan tetap kompetitif di tengah ketidakpastian global Feranida et al. (2025).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa strategi manajerial kepala sekolah dalam pengelolaan fasilitas *Corporate Social Responsibility* (CSR) di Sekolah Dasar daerah Kecamatan Marau merupakan sebuah siklus manajemen strategis yang bersifat proaktif, partisipatif, dan berbasis pada kearifan lokal. Strategi ini dimulai dari tahap perencanaan yang matang melalui analisis kesenjangan sarana prasarana, di mana kepala sekolah berperan sebagai inovator yang mampu memetakan potensi kemitraan dengan sektor industri secara presisi. Implementasi fungsi-fungsi manajemen mulai dari pengorganisasian tim kerja yang inklusif hingga pengawasan melalui laporan dampak yang transparan terbukti mampu mengubah bantuan fisik korporasi menjadi aset pendidikan yang fungsional dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, keberhasilan pengelolaan CSR di wilayah ini sangat dipengaruhi oleh tipologi kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) kepala sekolah. Kepala sekolah tidak hanya memosisikan diri sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai diplomat pendidikan yang mampu membangun kepercayaan (*trust*) dan narasi kolaboratif dengan pemangku kepentingan eksternal. Keunikan manajerial di Kecamatan Marau juga terlihat pada internalisasi nilai-nilai budaya seperti *gotong royong* dan *nguwongke*, yang memperkuat rasa kepemilikan komunitas sekolah terhadap fasilitas yang diterima. Hal ini berdampak signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran, terutama dalam mendukung akselerasi digitalisasi pendidikan dan implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat dasar.

Implikasi praktis pada penelitian ini tampak pada, keterbatasan anggaran pemerintah bukan lagi menjadi penghalang utama bagi kemajuan sekolah, asalkan kepala sekolah memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni dalam mengelola sumber daya eksternal. Sinergi yang harmonis antara dunia usaha dan dunia



pendidikan (DUDI) yang dikelola secara akuntabel merupakan kunci dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang berkualitas. Karena itu, diperlukan penguatan kapasitas bagi kepala sekolah dalam bidang manajemen kemitraan dan hukum kontrak sederhana agar kolaborasi CSR di masa depan dapat berjalan lebih profesional, legal, dan memberikan dampak pedagogis yang lebih luas bagi siswa sekolah dasar.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan terhadap proses penelitian ini, sehingga seluruh rangkaian penelitian ini telah selesai dan berjalan sesuai dengan harapan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amini, L., Korth, H. F., Patel, N., Peck, E., & Zorn, B. (2025). Empowering the Future Workforce: Prioritizing Education for the AI-Accelerated Job Market. *ArXiv Preprint ArXiv:2503.09613*, 1–6. <https://arxiv.org/pdf/2503.09613>
- Anam, B. E., Ironbar, V. E., Ijim, U. A., Abang, P. O., Duke, O. O., Ojong, F. E., Eba, M. B. A., Uzoh, E. E. C., Okorn, F. T., & Bisong, B. D. (2024). Assessing Corporate Social Responsibility and Poverty Reduction Programmes in the Emerging Markets. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1), 127–136. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1art13>
- Arfandi, K., Nugroho, B. F. D., Ma'arif, W. U., & Aprilianto, K. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Dana Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Mangunsari 01. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 2(3), 640–651.
- Ariyani, D., Suyatno, & Zuhaery, M. (2021). Principal's innovation and entrepreneurial leadership to establish a positive learning environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63–74. <https://doi.org/10.12973/EU-JER.10.1.63>
- Atria liyustari, & Syabrina Yunera. (2025). The Role of Principal Visionary Leadership in The 21<sup>st</sup> Century. *Mudir : Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 204–210. <https://doi.org/10.55352/4fs3e536>
- Azhar, A., & Azman, A. (2021). Corporate Social Responsibility in Educational Programme among Malaysian Primary Schools: Perspectives from Corporate Companies in Malaysia. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(1). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i1.4281>
- Barrett, P., Treves, A., Shmis, T., Ambasz, D., & Ustinova, M. (2019). The Impact of School Infrastructure on Learning. In *International Development in Focus*.
- Basnet, S., Koju, P., Silwal, P., Karki, A., Mainali, S., Sapkota, P., Madhup, S. K., & Shrestha, S. K. (2024). Antibiotic prescription patterns in the emergency department of a tertiary healthcare center in Nepal: a descriptive cross-sectional study. *Journal of International Medical Research*, 52(9). <https://doi.org/10.1177/03000605241274513>



- Bush, T., Bell, L., & Middlewood, D. (2019). *Principles of Educational Leadership & Management*. SAGE Publications.
- Dirsa, A. (2021). The role of social capital to improve the quality of education in madrasah. *Social Sciences, Education and Humanities (GCSSEH)*, 11(2), 2021.
- DR. H. A. Rusdiana, M. M., & Drs, H. W. M. A. P. (2022). *MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH: Konsep Prinsip dan Aplikasinya di Sekolah/Madrasah*. ARSAD PRESS. <https://books.google.co.id/books?id=5-pcEAAAQBAJ>
- Fauzi, I., Islam, U., Maulana, N., Ibrahim, M., Agama, I., & Negeri, I. (2025). *Kebijakan Pembangunan Tim Unggul: Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 17, 99–112.
- Feranida, Bahri, S., & Khairani, C. (2025). Entrepreneurial Management Practices of School Principals to Enhance Financing Standard Quality in Primary Education. *JP (Jurnal Pendidikan) : Teori Dan Praktik*, 10(2), 130–142.
- Gwabavu, M., Michell, K., & Shakantu, W. (2021). *SEEDS International Conference Facilities Management its Effect on Social Sustainability: The Context of South African Higher Education Institution*.
- Helmawati, Maman Suherman, Ima Mulhima Prihatini, K. K. (2025). *Peran csr (Corporate Social Responsibility) "Save The Children (SCT)" dalam Mendukung Pembiayaan Pendidikan Berkelanjutan di SMPN 3 Rancaekek*. 10.
- Jabbar, K. A. (2020). Manajemen Hubungan Lembaga Pendidikan Islam Dengan Dunia Usaha Dan Industri (DUDI) Studi Jalinan Kemitraan dan Link And Match SMK Muhammadiyah Kedawung. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 2(1).
- Jasińska, E., & Jasiński, M. (2022). Mining Industry Corporate Social Responsibility to Education Development. *Resources*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/resources11070065>
- Kasanah, H. U., Sari, M. N., Purwanto, E., Yogyakarta, U. N., & Yogyakarta, K. (2025). *School–industry collaboration in vocational education: Partnership management at SMKN Windusari*. 4(2), 1229–1240.
- Kikwiye, I. R. (2021). Relevance of multinationals involvement in corporate social responsibility practices in Tanzania. *African J. of Accounting, Auditing and Finance*, 7(3), 1. <https://doi.org/10.1504/ajaaf.2021.10038375>
- Lisdawati, H. F. (2025). Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan di SMP Negeri 5 Sungai Apit Pada Implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(0.1101/2021.02.25.432866), 1–15.
- Lombo, N., & Subban, M. (2024). Physical Infrastructure Challenges in Rural Schools. *Administratio Publica*, 32(1), 69–101.
- Meirawan, D., Mulyani, H., & Asri, K. H. (2022). BEACCTIVE as educational leadership model to create partnerships with business and industry. *Cakrawala Pendidikan*, 41(2), 295–307. <https://doi.org/10.21831/cp.v41i2.45913>



- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466–485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third Edit). SAGE Publications, Inc.
- Mohan VT, S. B. . (2023). *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: An Empirical Analysis of the Influence of CSR Initiatives on Education in Karnataka*. 1–8.
- Mu, H. L., Xu, J., & Chen, S. (2024). The impact of corporate social responsibility types on happiness management: a stakeholder theory perspective. *Management Decision*, 62(2), 591–613. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0267>
- Mulyasa. (2022). *No Titlemanajemen pendidikan karakter*. [https://books.google.co.id/books?id=GT6AEAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id&source=gbs\\_pub\\_info\\_r#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=GT6AEAAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false)
- Pinem, A. S., & Defrizal, D. (2025). Implementation Of Creating Shared Value (CSV) In Corporate Social Responsibility (CSR) Programs To Enhance Business Value And Employee Performance (Case Study Of PT Len Industri (Persero), Bandung, West Java). *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 843–852. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v13i1.7725>
- Prakash, C., & Chandra, S. (2020). School Management’s Perception of Corporate Social Responsibility (CSR): An Exploratory Study. *Issues and Ideas in Education*, 8(2), 67–76. <https://doi.org/10.15415/ie.2020.82007>
- Prof. Dr. H. E. Mulyasa, M. P. (2022). *Manajemen Pendidikan Karakter*. bumi aksara group. <https://books.google.co.id/books?id=GT6AEAAAQBAJ>
- Pujiastuti, E. (2021). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(2), 700. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i2.2022>
- Purwanto, W., Widhagha, M. F., & Fatma, Z. N. (2023). Calculation of Social Return on Investment (SROI) Value as a Form of Corporate Social Responsibility (CSR) Program Evaluation: Case Study at PT Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit VII Kasim. *E-Proceeding Conference: Indonesia Social Responsibility Award*, 1(1), 191–195. <https://doi.org/10.55381/isra.v1i1.170>
- Sugiyono, P. D. (2026). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (D. I. S. P. Sutopo MT, Ed.; Cetakan Ke). Alfabeta, cv. <https://cvalfabeta.com>
- Syafaruddin, A. (2017). Psikologi Organisasi dan Manajemen. In *Depok: Prenadamedia Group*. Prenadamedia Group.
- Waugaman, R. M. (2024). The upswing: How America came together and how we can do it again By Robert D.Putnam, New York: Simon & Schuster. 2020. 465 pp. \$32.50 hardcover. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 21(2), 1–4. <https://doi.org/10.1002/aps.1862>



- Wheelen, T. L. (2011). *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.
- Zakariah, Fauzan Ma'ruf, R. W. (2024). *The Role of School Leadership in Advancing Environmental Sustainability*. 2(3), 98–107.
- Zhao, L., Liu, X., & Su, Y. S. (2021). The differentiate effect of self-efficacy, motivation, and satisfaction on pre-service teacher students' learning achievement in a flipped classroom: A case of a modern educational technology course. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su13052888>

