

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri 3 Banyuning dalam Mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah

Ni Made Maya Apsari¹, Putu Astrita Dewi², Richa Patrisia Arista Putri³, Komang Suarningsih Triastuti⁴, Basilius Redan Werang⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Pendidikan Ganesha

e-mail: maya.apsari@student.undiksha.ac.id¹, astrita@student.undiksha.ac.id²,
richa.patrisia@student.undiksha.ac.id³, suarningsih@student.undiksha.ac.id⁴,
werang267@undiksha.ac.id⁵

Abstrak

Penelitian ini mengkaji implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 3 Banyuning dengan menekankan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam proses tersebut. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana kepala sekolah mengimplementasikan MBS melalui gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dan studi dokumen sebagai metode pengumpulan data. Subjek penelitian melibatkan kepala sekolah, guru, dan komite sekolah. Data dianalisis dengan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berhasil mengombinasikan gaya kepemimpinan demokratis (dengan melibatkan guru dan komite dalam pengambilan keputusan) dan transformasional (membangun visi bersama) dalam pengelolaan kurikulum, administrasi, dan kegiatan siswa secara partisipatif. Meskipun terdapat tantangan berupa miskomunikasi dan beban kerja berlebih, kepala sekolah berhasil mengatasinya melalui delegasi tugas dan rapat koordinasi rutin. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi MBS, namun masih memerlukan penguatan sistem pendukung yang lebih efektif.

Kata Kunci : *Manajemen Berbasis Sekolah, Gaya Kepemimpinan, Pendidikan*

Abstract

This study examines the implementation of School-Based Management (SBM) in SD Negeri 3 Banyuning by emphasizing the role of principal leadership in the process. The main objective of this study is to explore how principals implement SBM through democratic and transformational leadership styles. This study uses a qualitative approach with in-depth interviews and document studies as data collection methods. The subjects of the study involved principals, teachers, and school committees. Data were analyzed using thematic analysis techniques. The results of the study indicate that the principal successfully combined democratic leadership styles (by involving teachers and committees in decision-making) and transformational (building a shared vision) in managing the curriculum, administration, and student activities in a participatory manner. Despite challenges in the form of miscommunication and excessive workload, the principal successfully overcame them through task delegation and regular coordination meetings. This study concludes that collaborative leadership is a key factor in the success of SBM implementation, but still requires strengthening a more effective support system

Keywords : *School-Based Management, Leadership Style, Education*

PENDAHULUAN

Sekolah adalah lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar, tempat siswa menerima dan memberi pelajaran, serta mengembangkan potensi diri. Sebagai sebuah organisasi, sekolah memerlukan pemimpin yang mampu mengarahkan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam lingkungan sekolah, proses pengambilan keputusan dipimpin oleh kepala sekolah, yang bertanggung jawab atas pencapaian mutu sekolah

sesuai target yang telah ditetapkan (Elmanisar et al., 2024). Kepemimpinan pendidikan adalah proses memengaruhi, mengkoordinasi, dan menggerakkan perilaku orang lain untuk melakukan perubahan positif demi keberhasilan pendidikan (Ramadhan et al., 2024; Qudsiyyah et al., 2024). Sehingga, kepala sekolah merupakan kunci utama dalam menentukan kemajuan dan peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru dan tenaga kependidikan (Werang et al., 2023). Tugas dari kepala sekolah adalah mengatur lingkungan fisik sekolah agar dapat memotivasi guru dalam menjalankan tugas secara maksimal dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan demokratis (Nuryanti, 2023).

Seiring dengan perkembangan pendidikan, muncul paradigma baru dalam pengelolaan sekolah yang menekankan pada terciptanya iklim kerja yang demokratis (Sudiarti, 2024:58). Guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan di sekolah, memerlukan ruang partisipasi dan pelibatan dalam proses pengambilan keputusan (Paulina & Patimah, 2023; Alzahra et al., 2025). Paradigma ini menuntut kepala sekolah untuk tidak hanya menjadi pengambil keputusan tunggal, tetapi juga menjadi fasilitator dan mediator dalam membangun kerja sama antar warga sekolah (Nurhayati, 2024). Dasar hukum penguatan pengelolaan pendidikan ini tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dalam Pasal 51 disebutkan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip manajemen berbasis sekolah. Hal ini menegaskan pentingnya pelibatan seluruh elemen sekolah dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya, sehingga sekolah memiliki otonomi dalam merancang serta melaksanakan kebijakan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan lokal masing-masing.

Manajerial sendiri merupakan perpaduan antara seni dan ilmu dalam mengatur segala sumber daya secara efektif (Amrona et al., 2023; Pratiwi, 2024). Gaya manajerial seorang kepala sekolah mencerminkan sikap dan pendekatan yang digunakan dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepala sekolah sebagai manajer harus mampu merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi berbagai kegiatan sekolah dengan pendekatan yang sistematis dan terukur (Nurhayati, 2024). Penguasaan terhadap aspek manajerial memungkinkan kepala sekolah untuk menjalankan fungsi kepemimpinan secara optimal, mengarahkan sekolah pada pencapaian tujuan, serta menghadapi tantangan yang muncul dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Gaya manajerial seorang pemimpin, termasuk kepala sekolah, mencerminkan sikap, tindakan, serta pendekatan yang digunakan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya ini dapat bersifat otoriter, demokratis, atau *laissez-faire*, tergantung pada karakteristik pribadi dan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh besar terhadap iklim kerja, motivasi guru, serta kualitas proses dan hasil pembelajaran (Manalu et al., 2024; Iqbal & Arif, 2024).

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan realitas di lapangan mengenai implementasi MBS sering kali tidak optimal (Surdiati, 2024; Tirtawati et al., 2025). Banyak kepala sekolah masih cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan guru atau komite sekolah, bertentangan dengan prinsip demokratisasi MBS. Sehingga ini menandakan masih adanya sentralisasi kekuasaan (Ridwan & Sumirat, 2021). Walaupun UU Sisdiknas mengamanatkan MBS, tetapi banyak sekolah belum menerapkannya secara holistik. Sebagai pemimpin tertinggi di lingkungan sekolah, kepala sekolah merupakan penentu arah dan keberhasilan pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk aktif, responsif, dan inovatif dalam menghadapi berbagai dinamika dan tantangan pendidikan (Subhaktiyasa et al., 2023). Dengan peran yang begitu strategis, kepala sekolah harus mampu menyinergikan seluruh komponen sekolah untuk bersama-sama mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Tanpa kepemimpinan yang kuat dan efektif, sulit bagi sekolah untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan (Saputra et al., 2024; Mbindi et al., 2025).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat berkontribusi dalam menentukan kinerja sekolah secara keseluruhan (Ratmini et al., 2019; Juliardin et al., 2024). Kinerja sekolah tidak dapat dipisahkan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam mengelola dan mengarahkan kegiatan pendidikan. Berdasarkan hasil observasi awal, peneliti menemukan bahwa

terdapat hubungan erat antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan keberlangsungan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian sebelumnya banyak berfokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah secara umum, tanpa menyoroti integrasinya dengan prinsip MBS. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis bagaimana kepemimpinan kepala SD Negeri 3 Banyuning dalam mengimplementasikan MBS, dengan mengumpulkan data dari kepala sekolah dan pihak-pihak yang terlibat langsung di lingkungan sekolah tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan praktik kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan dalam kerangka manajemen berbasis sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memberikan gambaran komprehensif tentang implementasi MBS melalui analisis kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 3 Banyuning. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam mendeskripsikan fenomena secara mendalam melalui analisis kontekstual (Subhaktiyasa, 2024). Lokasi penelitian difokuskan pada SD Negeri 3 Banyuning dengan subjek utama yaitu kepala sekolah, didukung oleh informan pendamping berupa 1 guru kelas, dan 1 staf administrasi sekolah yang terlibat langsung dalam penerapan MBS.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dan studi dokumen. Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data kualitatif di mana peneliti mengajukan pertanyaan secara lisan kepada responden (narasumber) guna memperoleh informasi mendalam terkait topik penelitian (Achjar et al., 2023). Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan kepala sekolah dan informan pendamping untuk menggali strategi kepemimpinan, hambatan implementasi, dukungan *stakeholder*, serta evaluasi program. Panduan wawancara dirancang terbuka namun terfokus, dengan durasi 15-20 menit per sesi. Pendekatan ini dipilih agar peneliti memiliki fleksibilitas untuk mengklarifikasi jawaban dan mengembangkan diskusi lebih lanjut berdasarkan respons yang diberikan narasumber. Metode wawancara dipilih karena dinilai mampu mengungkap praktik-praktik nyata kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, termasuk aspek regulasi, transparansi, serta kebijakan internal sekolah. Informasi semacam ini sering kali sulit diperoleh melalui pendekatan kuantitatif seperti kuesioner, yang cenderung terbatas dalam menggambarkan dinamika di lapangan.

Studi dokumentasi merupakan metode pengumpulan data kualitatif yang memanfaatkan berbagai bentuk dokumen sebagai sumber informasi. Dokumen yang dimaksud dapat berupa teks tertulis (seperti laporan, notulen, atau kebijakan), foto, video, atau bahkan hasil karya seseorang (Fadilla & Wulandari, 2023). Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi digunakan sebagai sumber data yang dapat diakses secara sistematis untuk mendukung proses pencatatan, penyimpanan, dan pengelolaan informasi. Penggunaan teknik dokumentasi dalam penelitian ini bertujuan untuk memperkuat dan melengkapi data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Data dari dokumen memungkinkan peneliti untuk melakukan triangulasi, yaitu membandingkan dan memverifikasi informasi dari berbagai sumber, guna meningkatkan keabsahan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) temuan penelitian.

Dalam penelitian di SD Negeri 3 Banyuning, teknik dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai bentuk dokumen visual dan tertulis yang berkaitan dengan aspek penting sekolah. Beberapa dokumen yang berhasil dikumpulkan antara lain: visi dan misi sekolah, struktur dan praktik manajemen berbasis sekolah, dokumentasi kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler, bukti pencapaian siswa (sertifikat, piala, atau laporan prestasi), profil sekolah, serta daftar tenaga pendidik dan kependidikan. Dokumen ini menjadi bukti fisik untuk memvalidasi data observasi dan wawancara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD Negeri 3 Banyuning menerapkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengelolaan yang lebih partisipatif dan pengembangan kualitas pendidikan. Dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), kepala sekolah menggabungkan dua gaya kepemimpinan utama: demokratis dan transformasional. Gaya kepemimpinan demokratis tercermin dalam upaya kepala sekolah untuk

melibatkan guru, staf, dan komite sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah tidak hanya membuat keputusan sendiri, tetapi lebih memilih untuk mendengarkan masukan dari berbagai pihak terkait, yang dianggap sebagai bagian penting dalam keberhasilan pengelolaan sekolah. Dalam wawancara dengan kepala sekolah, ia menekankan pentingnya kolaborasi antar guru dan staf dalam menjalankan tugas-tugas administratif dan pendidikan. Kepala sekolah membagi tugas dengan jelas kepada guru dan staf untuk memastikan kelancaran kegiatan, bahkan ketika ia harus menjalankan tugas di luar sekolah. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah juga sangat mendukung pelaksanaan MBS. Kepala sekolah berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi guru serta siswa untuk berprestasi lebih tinggi dengan menciptakan visi bersama untuk masa depan sekolah. Kepala sekolah aktif dalam membangun semangat tim, yang terlihat dari keterlibatannya dalam berbagai kegiatan bersama, serta pendekatan komunikatif yang ia terapkan dalam menjalin hubungan baik dengan masyarakat dan orang tua siswa. Kepala sekolah tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membimbing, memberikan motivasi, dan menciptakan perubahan positif dengan memberikan contoh kepada semua anggota sekolah untuk bekerja bersama mencapai tujuan bersama. Kolaborasi yang dibangun oleh kepala sekolah antara pemangku kepentingan internal dan eksternal sekolah menjadi kunci dalam mengimplementasikan MBS secara lebih efektif dan menyeluruh.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 3 Banyuning telah dilaksanakan dengan pendekatan yang sistematis dan partisipatif. Kepala sekolah menjalankan peran ganda, yaitu sebagai pemimpin administratif dan sekaligus sebagai motivator utama bagi seluruh elemen sekolah. Dalam pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, kepala sekolah berusaha memastikan bahwa kurikulum yang diterapkan sesuai dengan standar nasional, tetapi juga disesuaikan dengan kebutuhan siswa di sekolah tersebut. Proses pengembangan kurikulum dan pembelajaran dilakukan dengan melibatkan guru dan komite sekolah dalam setiap tahapannya, yang mencerminkan prinsip partisipasi dalam MBS. Kepala sekolah berperan penting dalam memastikan bahwa setiap guru memahami kurikulum yang berlaku, serta menyediakan pelatihan dan pembinaan yang diperlukan agar kualitas pengajaran dapat ditingkatkan. Pengelolaan administrasi dan kebijakan sekolah juga dilakukan dengan prinsip kolaboratif. Setiap kebijakan yang diterapkan tidak hanya diputuskan oleh kepala sekolah, tetapi melalui forum rapat yang melibatkan guru, staf, dan komite sekolah. Hal ini memastikan bahwa semua kebijakan yang diambil memiliki dasar yang kuat, dapat dipahami dengan baik oleh seluruh pihak, dan dapat diterima secara lebih luas. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berkomitmen pada transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sekolah. Sistem kepegawaian di sekolah ini juga telah terstandarisasi, dengan kepala sekolah secara rutin melakukan evaluasi kinerja guru menggunakan platform digital e-Kinerja, yang bertujuan untuk meningkatkan objektivitas dan memberikan umpan balik yang konstruktif bagi pengembangan profesional guru.

Dalam proses implementasi MBS, kepala sekolah di SD Negeri 3 Banyuning menghadapi beberapa kendala signifikan yang mempengaruhi efektivitas penerapan manajemen berbasis sekolah. Berdasarkan temuan dari wawancara, dua kendala utama yang dihadapi adalah miskomunikasi dan beban kerja yang berlebihan. Miskomunikasi antar berbagai pihak di sekolah sering kali menyebabkan kebijakan yang telah disepakati tidak berjalan sesuai harapan. Kepala sekolah mengakui bahwa salah satu tantangan terbesar yang ia hadapi adalah memastikan bahwa informasi yang diterima oleh guru, staf, dan komite sekolah adalah akurat dan jelas, terutama dalam pengambilan keputusan penting terkait pengelolaan sekolah. Meskipun rapat koordinasi dilakukan secara rutin, terkadang perbedaan interpretasi antara anggota tim dapat menimbulkan kebingungannya tersendiri dalam pelaksanaan kebijakan. Beban kerja yang tinggi juga menjadi kendala besar bagi kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Kepala sekolah bertanggung jawab tidak hanya pada aspek administratif, tetapi juga pada kualitas pengajaran, kegiatan siswa, serta hubungan dengan orang tua dan masyarakat. Terkadang, banyaknya tugas yang harus ditangani secara bersamaan menyebabkan kepala sekolah kesulitan untuk memfokuskan perhatian pada pengembangan dan implementasi MBS secara optimal. Kepala sekolah mengungkapkan bahwa meskipun ia berusaha mendelegasikan beberapa tugas kepada guru piket dan staf lainnya, tantangan terkait pembagian waktu dan prioritas tugas tetap menjadi hambatan yang harus dihadapi.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SD Negeri 3 Banyuning menerapkan dua gaya kepemimpinan utama, yaitu demokratis dan transformasional, yang secara signifikan mendukung implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan kepala sekolah memperlihatkan pentingnya kolaborasi dan partisipasi dari semua pihak, termasuk guru, staf, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Hal ini sangat sesuai dengan prinsip MBS yang menekankan pada otonomi sekolah untuk merancang dan melaksanakan kebijakan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi lokal sekolah (Lestari et al., 2024). Kepala sekolah tidak hanya mengandalkan otoritas pribadi, tetapi lebih memilih pendekatan berbasis tim yang mendorong kontribusi aktif dari setiap anggota sekolah. Gaya ini berfungsi untuk membangun rasa memiliki dan tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan sekolah.

Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah di SD Negeri 3 Banyuning juga memainkan peran penting dalam menciptakan visi bersama untuk masa depan sekolah. Gaya ini mengedepankan inspirasi, motivasi, dan perubahan positif, yang membuat kepala sekolah berperan sebagai pendorong semangat bagi guru dan siswa. Hal ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional di mana pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi anggotanya untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi (Sukayana et al., 2019). Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional berusaha untuk meningkatkan semangat dan prestasi anggota timnya, baik secara individu maupun kolektif. Kolaborasi antara kedua gaya kepemimpinan ini terbukti sangat efektif dalam mengelola sekolah, mengingat bahwa MBS menuntut keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan.

Implementasi MBS di SD Negeri 3 Banyuning menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berhasil mengembangkan model manajerial yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga partisipatif. Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah menjalankan berbagai peran strategis, baik sebagai pendidik, pengelola, maupun pemimpin, dengan selalu mempertimbangkan kolaborasi antara berbagai elemen sekolah dalam setiap tahapannya. Pengembangan kurikulum dan pembelajaran dilakukan dengan melibatkan guru, komite sekolah, dan orang tua siswa, yang mencerminkan prinsip dasar MBS, yakni partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kualitas pendidikan (Saputra et al., 2024).

Keberhasilan dalam model pelaksanaan MBS ini juga terletak pada penerapan sistem evaluasi berbasis teknologi, yaitu melalui platform e-Kinerja. Hal ini menciptakan transparansi dalam penilaian kinerja guru dan staf, sekaligus memberikan kesempatan bagi mereka untuk terus berkembang secara profesional (Swandewi et al., 2024). Dengan evaluasi yang sistematis dan berbasis kompetensi, kepala sekolah mampu memastikan bahwa setiap guru memiliki pemahaman yang baik terhadap kurikulum yang diterapkan serta kemampuan untuk mengelola proses pembelajaran secara efektif. Pendekatan ini juga memperlihatkan bahwa MBS bukan hanya soal pengelolaan administratif, tetapi juga berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah. Di sisi lain, penerapan MBS juga memfasilitasi terciptanya budaya kerja yang lebih terbuka dan transparan (Mukhlisin et al., 2024). Kepala sekolah memastikan bahwa setiap kebijakan dan program yang dilaksanakan disosialisasikan melalui forum-forum rapat yang terjadwal secara rutin. Pendekatan ini berfungsi untuk meningkatkan komunikasi dan memperkuat koordinasi antara semua elemen sekolah, serta memberikan ruang bagi setiap pihak untuk memberikan masukan dan mengkritisi kebijakan yang diterapkan. Dengan begitu, setiap kebijakan yang diambil dapat lebih mudah diterima dan diterapkan oleh seluruh pihak di sekolah.

Meskipun implementasi MBS di SD Negeri 3 Banyuning menunjukkan hasil yang positif, kepala sekolah tetap menghadapi beberapa kendala yang cukup signifikan, yaitu miskomunikasi dan beban kerja yang berlebihan. Miskomunikasi seringkali menjadi masalah dalam pengelolaan sekolah yang melibatkan banyak pihak. Dalam banyak kasus, informasi yang tidak jelas atau salah tafsir dapat menyebabkan kebijakan yang diterapkan tidak berjalan sesuai harapan (Fahlevi et al., 2024; Hendriani, 2024). Hal ini menciptakan ketidakpastian dan memperlambat proses implementasi kebijakan. Sebagai contoh, kepala sekolah mengakui bahwa perbedaan interpretasi antar anggota tim sering kali menimbulkan kebingungannya dalam pelaksanaan kebijakan, yang dapat mengurangi efektivitas pengambilan keputusan dalam sistem MBS (Salsabila et al., 2023).

Selain itu, beban kerja yang sangat banyak yang harus ditanggung oleh kepala sekolah juga menjadi kendala besar dalam pelaksanaan MBS. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk berbagai aspek, mulai dari administrasi, kurikulum, kesiswaan, hingga hubungan masyarakat, yang membuatnya kesulitan untuk fokus pada satu area tertentu secara mendalam. Sebagai kepala sekolah, dituntut untuk mengelola berbagai kegiatan sekolah secara paralel, yang memerlukan pengaturan waktu yang efektif dan kemampuan delegasi yang baik. Meskipun kepala sekolah telah berusaha mendelegasikan beberapa tugas kepada guru piket dan staf lainnya, tantangan terkait pembagian waktu dan pemilihan prioritas tugas tetap menjadi masalah yang harus dihadapi. Namun, meskipun menghadapi kendala tersebut, kepala sekolah berusaha untuk mengatasi masalah tersebut dengan meningkatkan komunikasi antar anggota tim dan mengoptimalkan penggunaan teknologi serta sistem pendukung lainnya. Kepala sekolah aktif mengadakan pertemuan rutin dengan staf dan pihak terkait untuk membahas masalah yang ada dan mencari solusi terbaik. Pendekatan ini mencerminkan sikap adaptif dan proaktif dari kepala sekolah dalam menghadapi tantangan yang ada. Upaya terus-menerus untuk meningkatkan komunikasi dan mendelegasikan tugas menunjukkan bahwa kepala sekolah berkomitmen untuk memastikan bahwa implementasi MBS dapat berjalan dengan efektif meskipun dihadapkan dengan berbagai hambatan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri 3 Banyuning memainkan peran kunci dalam keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kepala sekolah berhasil menggabungkan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional untuk menciptakan suasana kerja yang partisipatif, kolaboratif, dan berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan. Model pelaksanaan MBS di SD Negeri 3 Banyuning juga terbukti efektif dalam mengelola berbagai aspek sekolah, seperti pengembangan kurikulum, pengelolaan administrasi, dan kegiatan siswa, dengan pendekatan yang melibatkan partisipasi aktif dari semua pihak terkait. Keberhasilan tersebut tidak lepas dari penerapan sistem evaluasi berbasis teknologi, yang meningkatkan transparansi dan objektivitas dalam penilaian kinerja guru, serta memperkuat kolaborasi antara kepala sekolah dan pemangku kepentingan sekolah. Namun, kendala seperti miskomunikasi dan beban kerja yang tinggi tetap menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Meskipun demikian, kepala sekolah menunjukkan komitmen yang kuat untuk mengatasi kendala-kendala tersebut melalui pertemuan rutin dan peningkatan komunikasi antar pihak terkait. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi MBS dan menciptakan lingkungan sekolah yang lebih mandiri, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achjar, K. A. H., Rusliyadi, M., Zaenurrosyid, A., Rumata, N. A., Nirwana, I., & Abadi, A. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif: Panduan Praktis untuk Analisis Data Kualitatif dan Studi Kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Alzahra, T. A., Irawan, Y. C., Yoesyifa, K. A., Ramadhani, R. A., & Putri, S. R. (2025). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah Majalaya. *Journal of Administration, Governance, and Political Issues*, 2(1), 39-50.
- Amrona, Y. L., Nurhuda, A., Assajad, A., Putri, A. A., & Anastasia, A. (2023). Manajemen Peserta Didik sebagai Sarana dalam Mencapai Keberhasilan Tujuan Pendidikan. *Jurnal BELAINDIKA (Pembelajaran dan Inovasi Pendidikan)*, 5(3), 93-103.
- Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah, A. (2024). Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah untuk Keberhasilan di Era Disrupsi. *Journal of Education Research*, 5(2), 2239-2246.
- Fadilla, A. R., & Wulandari, P. A. (2023). Literature Review Analisis Data Kualitatif: Tahap Pengumpulan Data. *Mitita Jurnal Penelitian*, 1(3), 34-46.

- Fahlevi, R., Masrul, M., & Witarsa, R. (2024). Pengaruh Pola Komunikasi Kepala Sekolah terhadap Pengembangan Literasi Digital dan Kreativitas Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(8), 4410-4421.
- Hendriani, S. (2024). Peran Komunikasi Efektif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. *Journal of Social and Economics Research*, 6(1), 384-399.
- Iqbal, M., & Arif, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Pimpinan Pondok dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru di Pondok Pesantren Sekabupaten Agam Timur. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 7(3), 1153-1165.
- Juliardin, J., Jufrianis, J., & Hidayat, A. (2024). Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kreativitas dan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 018 Kerumutan Kecamatan Kerumutan. *Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 1(5), 7481-7490.
- Lestari, A. R., Khoiroh, F., Marhadi, H., Erlisnawati, E., & Mustafa, M. N. (2024). Analisis Dinamika Koordinasi, Komunikasi, dan Supervisi dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Daerah Pesisir. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 4(4), 1733-1745.
- Manalu, O., & Kristianingsih, S. A. (2024). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru untuk Mewujudkan Sekolah Bermutu. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 668-672.
- Mbindi, L. E., Menge, Y. M., & Harso, A. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMA Negeri 2 Ende. *Jurnal Bersama Ilmu Pendidikan (DIDIK)*, 1(1), 43-49.
- Mukhlisin, A., Azura, A. M., Anisah, K., & Zara, K. (2024). Strategi Efektif dalam Manajemen Organisasi Pendidikan untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah. *Journal Innovation In Education*, 2(3), 230-235.
- Nurhayati, D. (2024). Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager dalam Mewujudkan Anti Bullying di TK Aisyiyah Bustanul Athfal 01 Kecamatan Ketanggungan Kabupaten Brebes. (Doctoral dissertation, Universitas PGRI Semarang).
- Nuryati, N. (2023). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Pendidik pada Program Pendidikan Guru Penggerak di Sekolah Dasar. *Jurnal Lingkar Mutu Pendidikan*, 20(1), 34-42.
- Paulina, T., & Patimah, S. (2023). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Manajemen Mutu di SMAN 2 Gading Rejo. *At-Tajdid: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 7(1), 189-206.
- Pratiwi, T. (2024). *Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Karakter Kreatif pada Siswa di SMAS Mamiyai Al-Ittihadiyah* (Doctoral dissertation, UIN Sumatera Utara).
- Qudsiyyah, A., Fahrurrozi, F., & Subki, S. (2024). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SDN 1 Gadung Mas Kecamatan Sakra Barat. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(1), 499-505.
- Ramadhan, D., Nurlaeli, A., & Ma'shum, S. R. (2024). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional. *Esensi Pendidikan Inspiratif*, 6(2).
- Ratmini, N. A., Natajaya, I. N., & Sunu, I. G. K. A. (2019). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Komitmen Organisasi, Iklim Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 2 Singaraja. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 10(2), 91-100.
- Ridwan, I., & Sumirat, I. R. (2021). Kebijakan Desentralisasi Pendidikan di Era Otonomi Daerah. *Jurnal Pendidikan Karakter JAWARA (Jujur, Adil, Wibawa, Amanah, Religius, Akuntabel)*, 7(1).
- Salsabila, N., Rachmawati, U., Puspita, A., Jasmine, S. F., El Zahra, A. F., & Rahmanjani, R. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Wijaya Putra Surabaya. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*, 3(2), 168-178.
- Saputra, J., Hilalludin, H., & Gibran, I. R. (2024). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial (JUPENDIS)*, 2(4), 163-172.

- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2721-2731.
- Subhaktiyasa, P. G., Agung, A. A. G., Jampel, I. N., & Dantes, K. R. (2023). Spiritual Leadership in Educational Organization: A Systematic Literature Review. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), e722-e722.
- Sudiarti, Sri. (2024). *Manajemen Kepala Sekolah dalam Melakukan Inovasi Sekolah Menengah Kejuruan*. CV. DOTPLUS Publisher.
- Sukayana, I. W., Yudana, M., & Divayana, D. G. H. (2019). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK Kertha Wisata Denpasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 10(2), 157-162.
- Surdiati, Y. (2024). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Implikasinya terhadap Efektivitas Organisasi Sekolah. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi dan Manajerial (JKSM)*, 2(2), 33-37.
- Swandewi, N. P. P., Ariawan, I. P. W., & Sulindawati, N. L. G. E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Literasi Digital, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Sosial Teknologi*, 4(1), 1-16.
- Tirtawati, I. G. A., Jayanti, N. M. R. K., Tiarawati, P., Putri, S. A. M. D. A., Nilawati, N. K., & Werang, B. R. (2025). Optimalisasi Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Transformasi Pendidikan Modern*, 6(1).
- Werang, B. R., Agung, A. A. G., Pio, R. J., Asaloei, S. I., & Leba, S. M. R. (2023). School Principal Leadership, Teachers' Commitment and Morale in Remote Elementary Schools of Indonesia. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 13(3), 325-347.