

### Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Achmad Husin<sup>1</sup>, Yane Emilia Suni<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Universitas Bakti Indonesia

e-mail: [ahmadhusin@ubibanyuwangi.ac.id](mailto:ahmadhusin@ubibanyuwangi.ac.id)

<sup>2</sup>Afiliasi/ Institusi Penulis Pertama

e-mail: [Yaneemilia22@gmail.com](mailto:Yaneemilia22@gmail.com)

#### ABSTRACT

*This study aims to analyze the role of school principals in improving educational quality through the implementation of School-Based Management (SBM). The background of this research is grounded in the demand for improving educational quality, which positions schools as autonomous and accountable institutions, with principals serving as key actors in school management. This study employed a qualitative approach using a descriptive method. The research was conducted at SMAN 1 Rogojampi, Banyuwangi Regency. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving the principal, teachers, educational staff, and the school committee. Data analysis was carried out through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the principal plays a strategic role in the planning, implementation, as well as supervision and evaluation of School-Based Management. The implementation of SBM supported by participatory and accountable leadership has a positive impact on improving teacher performance, enhancing the quality of the learning process, and creating a conducive school climate. This study concludes that the success of School-Based Management implementation is strongly influenced by the effectiveness of the principal's leadership in managing and empowering all school components.*

**Keywords:** principal, educational quality, school-based management, educational leadership.

#### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Latar belakang penelitian ini didasarkan pada tuntutan peningkatan mutu pendidikan yang menempatkan sekolah sebagai satuan pendidikan yang otonom dan akuntabel, dengan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam pengelolaan sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Lokasi penelitian adalah SMAN 1 Rogojampi Kabupaten Banyuwangi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang melibatkan*

*kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan strategis dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah. Penerapan MBS yang didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan akuntabel berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru, kualitas proses pembelajaran, serta terciptanya iklim sekolah yang kondusif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh komponen sekolah.*

*Kata kunci: kepala sekolah, mutu pendidikan, manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan pendidikan.*

---

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing global. Mutu pendidikan yang tinggi sangat menentukan keberhasilan pembangunan suatu negara, karena pendidikan memiliki peran strategis dalam peningkatan kualitas kehidupan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat (Firman et al., 2024). Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan secara sistematis terus dilakukan melalui berbagai pendekatan dan kebijakan pendidikan, baik di tingkat nasional maupun di tingkat satuan pendidikan. Salah satu konsep manajemen pendidikan yang dianggap efektif dalam meningkatkan mutu sekolah adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS merupakan pendekatan desentralisasi dalam pengelolaan sekolah yang memberi kewenangan lebih besar kepada sekolah untuk mengambil keputusan strategis sesuai kebutuhan lokal, sekaligus meningkatkan otonomi, transparansi, dan akuntabilitas sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh (Firman et al., 2024).

Penerapan MBS sejatinya tidak hanya tentang kebijakan formal atau administratif semata, tetapi juga membutuhkan kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan. Kepala sekolah berperan penting dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip MBS melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan seluruh komponen sekolah agar selaras dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan yang hendak dicapai (Setiawan, Sudrajat & Tedjawiani, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang aktif dan visioner dalam mengaktualisasikan MBS mampu mengarahkan sekolah menjadi organisasi pembelajar yang adaptif, responsif terhadap perubahan lingkungan, dan berfokus pada peningkatan mutu layanan pendidikan (Nur Fadilah et al., 2024).

Kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks MBS mencakup peran manajerial, supervisi, koordinasi stakeholder, serta pemberdayaan seluruh warga sekolah. Peran ini mencerminkan perpaduan antara fungsi administratif dan kepemimpinan transformasional, di

mana kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator perubahan, motivator guru, dan penggerak partisipasi masyarakat dalam upaya pencapaian mutu pendidikan (Muzdalifa et al., 2025). Dalam praktiknya, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai arsitek utama dalam mengembangkan budaya sekolah yang kolaboratif dan inovatif. Budaya ini sangat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan MBS dalam menciptakan proses pembelajaran yang efektif, peningkatan profesionalisme guru, serta keterlibatan aktif orang tua dan komunitas dalam kegiatan sekolah.

Berbagai studi empiris telah menunjukkan bahwa keterlibatan kepala sekolah dalam implementasi MBS berdampak positif terhadap kinerja guru, partisipasi masyarakat, dan mutu layanan pendidikan di sekolah. Misalnya, penelitian yang dilakukan di beberapa sekolah dasar menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan peran manajer dan pemimpin instruksional berhasil meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan melalui program pelatihan guru, pengembangan kurikulum, dan penguatan sistem evaluasi pendidikan (Nur Fadilah et al., 2024). Di tingkat sekolah menengah, kepala sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan baik mampu menciptakan partisipasi aktif antara orang tua, guru, dan masyarakat, sehingga tercipta suasana sekolah yang demokratis dan berkualitas (Firman et al., 2024).

Namun demikian, dalam pelaksanaannya terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS secara konsisten. Hambatan tersebut antara lain meliputi kurangnya dukungan pelatihan profesional untuk guru, keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, serta rendahnya partisipasi stakeholder dalam pengambilan keputusan strategis (Firman et al., 2024). Temuan umum ini konsisten dengan berbagai kajian lain yang menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan MBS sangat bergantung pada kompetensi kepala sekolah dalam mengelola perubahan dan membangun komitmen kolektif dalam mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.

Dalam konteks pembangunan pendidikan di Indonesia, implementasi MBS juga menghadapi tantangan struktural yang lebih luas, termasuk regulasi, kesiapan institusi, dan disparitas sumber daya antarwilayah sekolah (Setiawan, Sudrajat & Tedjawiani, 2022). Oleh karena itu, peningkatan kapasitas kepala sekolah melalui pelatihan, pendampingan teknis, dan penguatan sistem supervisi merupakan upaya penting yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan agar tujuan MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat direalisasikan secara optimal. Perubahan peran kepala sekolah dari sekadar administrator ke pemimpin perubahan yang strategis menjadi sebuah keniscayaan dalam menghadapi tantangan pendidikan abad 21.

Lebih jauh lagi, beberapa penelitian telah membuktikan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas implementasi MBS juga berdampak pada peningkatan profesionalisme guru dan hasil akademik siswa. Misalnya, studi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kualitas sekolah menemukan bahwa kepala sekolah yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan memicu peningkatan profesionalisme serta kinerja akademik siswa secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin sekolah bukan hanya pelaksana kebijakan, tetapi juga agen perubahan yang berperan sentral dalam membangun ekosistem pembelajaran berkualitas di sekolah.

Dengan mempertimbangkan temuan-temuan empiris tersebut, artikel ini berupaya menggali lebih jauh tentang peran kepala sekolah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini penting dilakukan sejalan dengan kebutuhan nyata di berbagai satuan pendidikan yang masih menghadapi berbagai hambatan dalam implementasi MBS secara efektif, khususnya terkait kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan strategisnya. Berangkat dari latar ini, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis terhadap pengembangan manajemen pendidikan, sekaligus menjadi rujukan bagi pembuat kebijakan pendidikan dan praktisi pendidikan di lapangan dalam merumuskan strategi peningkatan mutu sekolah melalui optimalisasi peran kepala sekolah dalam implementasi MBS.

## **METODE**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada proses, makna, serta dinamika kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks alamiah sekolah, bukan pada pengukuran variabel secara statistik (Creswell, 2014). Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual fenomena kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS sebagaimana terjadi di lapangan (Sugiyono, 2020).

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali pandangan, pengalaman, dan praktik kepemimpinan kepala sekolah secara komprehensif, khususnya dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program sekolah berbasis prinsip MBS. Penelitian kualitatif deskriptif dinilai relevan dalam kajian manajemen dan kepemimpinan pendidikan karena mampu mengungkap realitas sosial secara kontekstual dan mendalam (Moleong, 2019).

### **Lokasi dan Subjek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMAN 1 Rogojampi Kabupaten Banyuwangi, yang dipilih secara purposive karena sekolah tersebut telah menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah dalam pengelolaan pendidikannya. Pemilihan lokasi secara purposive dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik lokasi penelitian dengan fokus kajian yang diteliti (Creswell & Poth, 2018).

Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Penentuan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan MBS di sekolah (Sugiyono, 2020). Teknik ini lazim digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh data yang kaya dan relevan sesuai tujuan penelitian (Palinkas et al., 2015).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui **wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi**. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi terkait peran kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah. Teknik wawancara memungkinkan peneliti memperoleh data berupa pandangan subjektif, pengalaman, dan strategi kepemimpinan yang tidak dapat diamati secara langsung (Kvale & Brinkmann, 2015).

Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung praktik manajemen sekolah, interaksi kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan, serta pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan manajerial yang mencerminkan prinsip MBS. Observasi memberikan data faktual mengenai perilaku dan aktivitas nyata subjek penelitian dalam konteks alamiah (Angrosino, 2016). Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk menelaah dokumen sekolah seperti visi dan misi, program kerja sekolah, notulen rapat, serta laporan evaluasi program sebagai data pendukung dan penguat hasil wawancara dan observasi (Bowen, 2009).

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan, mengikuti model analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al.,

2014). Reduksi data dilakukan dengan cara menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari lapangan agar sesuai dengan fokus penelitian.

Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis untuk memudahkan peneliti dalam memahami pola dan hubungan antar data. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan temuan penelitian secara logis dan berlandaskan teori yang relevan. Proses analisis data berlangsung secara siklus, di mana peneliti terus melakukan pengecekan dan pendalaman data hingga diperoleh temuan yang kredibel dan bermakna (Miles et al., 2014).

### **Keabsahan Data**

Keabsahan data dalam penelitian ini dijamin melalui teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Denzin, 2017).

Selain itu, peneliti juga melakukan member check, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara dan temuan sementara kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara data yang diperoleh dengan maksud yang disampaikan oleh informan. Langkah ini penting untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif (Lincoln & Guba, 1985).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **HASIL**

#### **Gambaran Umum Pelaksanaan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SMAN 1 Rogojampi Kabupaten Banyuwangi dengan tujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah, observasi aktivitas manajerial dan pembelajaran, serta studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen sekolah. Hasil penelitian disajikan berdasarkan fokus penelitian, yaitu peran kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi Manajemen Berbasis Sekolah, serta dampaknya terhadap mutu pendidikan.

#### **Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan Manajemen Berbasis Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran sentral dalam tahap perencanaan Manajemen Berbasis Sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama dalam penyusunan visi, misi, dan program kerja sekolah dengan melibatkan berbagai unsur sekolah. Proses perencanaan dilakukan secara partisipatif melalui rapat koordinasi yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah. Keterlibatan tersebut mencerminkan penerapan prinsip partisipasi dan transparansi dalam MBS.

Kepala sekolah juga mengarahkan perencanaan program berdasarkan analisis kebutuhan sekolah, baik dari aspek akademik, sarana prasarana, maupun pengembangan sumber daya manusia. Program-program yang direncanakan diarahkan pada peningkatan mutu pembelajaran, peningkatan kompetensi guru, serta penguatan budaya sekolah yang kondusif. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan MBS tidak bersifat administratif semata, tetapi berorientasi pada pencapaian mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Tabel 1. Peran Kepala Sekolah dalam Perencanaan MBS

Aspek Perencanaan	Bentuk Peran Kepala Sekolah	Indikasi Implementasi
Penyusunan visi dan misi	Memimpin dan mengoordinasikan	Visi-misi disusun bersama warga sekolah
Penyusunan program kerja	Mengarahkan dan memfasilitasi	Program berbasis kebutuhan sekolah
Pelibatan stakeholder	Mengajak guru dan komite	Keputusan diambil secara musyawarah
Analisis kebutuhan	Menginisiasi evaluasi internal	Program berorientasi mutu

Tabel 1 menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam seluruh aspek perencanaan MBS. Peran tersebut tidak hanya bersifat formal, tetapi juga substantif melalui pelibatan stakeholder dan analisis kebutuhan sekolah. Hal ini memperkuat penerapan prinsip kemandirian dan partisipasi dalam Manajemen Berbasis Sekolah.

#### Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Pada tahap pelaksanaan, kepala sekolah menjalankan peran sebagai pemimpin dan manajer dalam mengoordinasikan seluruh kegiatan sekolah. Kepala sekolah mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada guru dan tenaga kependidikan sesuai dengan kompetensi masing-masing. Delegasi tersebut disertai dengan pembinaan dan pendampingan agar setiap program dapat berjalan secara efektif.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah secara aktif memantau pelaksanaan pembelajaran dan kegiatan manajerial sekolah. Kepala sekolah mendorong guru untuk menerapkan pembelajaran yang inovatif dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Selain

itu, kepala sekolah juga memfasilitasi kegiatan pengembangan profesional guru melalui pelatihan, diskusi kelompok, dan supervisi akademik. Upaya tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran di sekolah.

Tabel 2. Peran Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan MBS

Aspek Pelaksanaan	Peran Kepala Sekolah	Dampak yang Terlihat
Koordinasi program	Mengarahkan dan mengontrol	Program berjalan sesuai rencana
Delegasi tugas	Memberikan kewenangan	Kinerja guru meningkat
Pembinaan guru	Supervisi dan pelatihan	Kualitas pembelajaran meningkat
Kerja sama internal	Membangun kolaborasi	Iklim kerja harmonis

Tabel 2 memperlihatkan bahwa peran kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS berfokus pada koordinasi, delegasi, dan pembinaan. Dampak yang terlihat dari peran tersebut adalah meningkatnya kinerja guru, efektivitas program sekolah, serta terciptanya iklim kerja yang kolaboratif dan kondusif.

#### Peran Kepala Sekolah dalam Pengawasan dan Evaluasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan fungsi pengawasan dan evaluasi secara rutin dan sistematis. Pengawasan dilakukan melalui supervisi akademik terhadap proses pembelajaran, monitoring pelaksanaan program sekolah, serta evaluasi kinerja guru dan tenaga kependidikan. Kegiatan evaluasi dilakukan secara berkala dan hasilnya dibahas bersama dalam rapat sekolah sebagai bahan perbaikan program.

Kepala sekolah juga menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam proses evaluasi. Setiap temuan hasil pengawasan disampaikan secara terbuka dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Hal ini mendorong warga sekolah untuk terus meningkatkan kinerja dan berkomitmen terhadap mutu pendidikan.

Tabel 3. Peran Kepala Sekolah dalam Pengawasan dan Evaluasi MBS

Aspek Pengawasan	Bentuk Kegiatan	Tindak Lanjut
Supervisi akademik	Observasi pembelajaran	Pembinaan guru
Monitoring program	Evaluasi berkala	Perbaikan program
Evaluasi kinerja	Penilaian objektif	Pengembangan SDM
Transparansi	Penyampaian hasil evaluasi	Akuntabilitas sekolah

Tabel 3 menunjukkan bahwa pengawasan dan evaluasi yang dilakukan kepala sekolah berfungsi sebagai alat pengendalian mutu. Tindak lanjut yang jelas dari setiap kegiatan evaluasi menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan peningkatan mutu pendidikan.

#### Dampak Penerapan MBS terhadap Mutu Pendidikan

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah yang didukung oleh peran aktif kepala sekolah memberikan dampak positif terhadap mutu pendidikan di SMAN 1 Rogojampi. Dampak tersebut terlihat pada peningkatan kedisiplinan warga sekolah, meningkatnya kualitas proses pembelajaran, serta terciptanya iklim sekolah yang kondusif dan partisipatif. Guru menunjukkan peningkatan profesionalisme dalam melaksanakan pembelajaran, sementara siswa menjadi lebih aktif dan termotivasi dalam kegiatan belajar.

Selain itu, keterlibatan komite sekolah dan masyarakat dalam kegiatan sekolah semakin meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa MBS tidak hanya memperkuat manajemen internal sekolah, tetapi juga membangun kemitraan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat. Dengan demikian, peran kepala sekolah dalam menerapkan MBS menjadi faktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh.

## **PEMBAHASAN**

Pembahasan penelitian ini berfokus pada interpretasi temuan hasil penelitian dalam kaitannya dengan kajian teori dan hasil studi ilmiah terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran sentral dalam seluruh tahapan manajemen berbasis sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program dan pengawasan. Temuan ini konsisten dengan kajian bahwa kepala sekolah bukan sekadar administrator, tetapi juga pemimpin strategis yang menentukan keberhasilan pelaksanaan MBS di sekolah (Azgara, 2022).

Dalam konteks perencanaan, kepala sekolah berperan dalam merumuskan visi dan misi sekolah serta menyusun program kerja yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran dan kebutuhan peserta didik. Hal ini sesuai dengan konsep MBS yang menempatkan kepala sekolah sebagai motor perencanaan yang inklusif dan partisipatif, di mana pemangku kepentingan seperti guru dan komite sekolah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Azgara, 2022). Partisipasi ini sejalan dengan prinsip desentralisasi dan akuntabilitas MBS, yang mendorong keterlibatan warga sekolah untuk mengambil peran aktif dalam merancang arah dan strategi sekolah (Jannah, Farid & Hidayat, 2023).

Temuan pada tahap pelaksanaan menunjukkan bahwa kepala sekolah efektif dalam mengoordinasikan sumber daya manusia dan materiil untuk mendukung proses pembelajaran. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator perubahan dengan mendelegasikan tugas kepada guru berdasarkan kompetensi mereka serta memberikan pembinaan secara berkala. Peran semacam ini memperkuat profesionalisme guru dan dipandang mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan program sekolah. Nur Fadilah et al. (2024) menemukan bahwa

keterlibatan aktif kepala sekolah dalam pengembangan sumber daya manusia dan fasilitas sekolah merupakan salah satu elemen penting dalam pelaksanaan MBS yang efektif.

Peran strategis kepala sekolah sebagai pemimpin yang mempengaruhi pelaksanaan MBS juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas penerapan MBS. Heriyanti, Mania & Baharuddin (2025) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi secara positif terhadap efektivitas manajemen berbasis sekolah, di mana kepemimpinan sekolah turut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, termasuk strategi pengambilan keputusan dan peran komunitas sekolah.

Fungsi pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan penerapan supervisi yang sistematis. Kepala sekolah melakukan pengawasan pembelajaran dan evaluasi program secara berkala, lalu menyampaikan hasilnya kepada seluruh stakeholder sekolah. Proses evaluasi ini tidak hanya bersifat administratif tetapi juga reflektif, berfungsi sebagai dasar penyusunan strategi perbaikan untuk periode berikutnya. Pendekatan ini sejalan dengan sistem evaluasi yang direkomendasikan dalam MBS agar pengambilan keputusan berbasis data dan evaluasi dapat meningkatkan mutu sekolah secara berkelanjutan (Jannah, Farid & Hidayat, 2023).

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah secara langsung mempengaruhi iklim sekolah dan keterlibatan stakeholder, seperti guru, komite sekolah, dan masyarakat dalam kegiatan sekolah. Temuan ini konsisten dengan kajian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan partisipatif dapat meningkatkan komitmen warga sekolah terhadap implementasi MBS (Apsari et al., 2025). Penelitian Apsari dkk. (2025) menekankan bahwa pengambilan keputusan yang melibatkan berbagai pihak meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah, sehingga perubahan yang direncanakan lebih cepat diserap dan dilaksanakan.

Implikasi praktik hasil penelitian ini sangat erat dengan peningkatan mutu pendidikan secara holistik. Kepala sekolah yang memadukan peran manajerial, supervisi, dan kepemimpinan pedagogis berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru. Hal ini juga didukung oleh penelitian Prianto, Rachman & Wulandari (2025) yang menemukan bahwa MBS dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kualitas sekolah melalui peningkatan profesionalisme guru. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya fungsi administratif tetapi lebih pada kemampuan memotivasi, membimbing, dan memberdayakan tenaga pendidik.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan peran profesional internal tetapi juga memperluas kerja sama dengan komite

sekolah dan masyarakat luas untuk mendukung sumber daya dan legitimasi program sekolah. Pola kemitraan semacam ini menjadi bagian penting dari MBS, di mana penguatan hubungan eksternal dapat membantu sekolah mengatasi hambatan sumber daya dan meningkatkan akuntabilitas pendidikan di tingkat lokal. Studi Triani Gusti Vermata et al. (2024) juga menemukan bahwa peran kepala sekolah bersama komite sekolah menghasilkan korelasi positif terhadap keberhasilan implementasi MBS, sehingga kedua pihak bersama-sama menjadi faktor penting dalam peningkatan mutu pengelolaan sekolah.

Meskipun temuan ini sebagian besar menunjukkan peran signifikan kepala sekolah, beberapa penelitian sebelumnya juga mencatat adanya tantangan dalam pelaksanaan MBS, seperti kurangnya pelatihan bagi guru dan hambatan komunikasi. Hal ini juga ditemukan pada beberapa studi yang menonjolkan bahwa keberhasilan MBS tidak hanya ditentukan oleh kepala sekolah, tetapi juga oleh kesiapan lingkungan sekolah secara keseluruhan untuk menerima perubahan dan keterbukaan terhadap inovasi (Afriantoni et al., 2025). Oleh karena itu, kepala sekolah perlu terus meningkatkan kompetensinya, terutama dalam aspek komunikasi, pengambilan keputusan strategis, dan pengelolaan konflik agar MBS dapat berjalan secara optimal dalam jangka panjang.

Penelitian ini memberikan bukti bahwa kepala sekolah yang efektif dalam menerapkan MBS akan berdampak positif terhadap perbaikan mutu pendidikan, termasuk meningkatkan kinerja guru dan efektivitas pembelajaran. Hal ini sejalan dengan kajian terdahulu yang menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki pengaruh kuat terhadap suasana sekolah dan kualitas pendidikan yang dihasilkan, sehingga peran tersebut tidak dapat dipisahkan dari upaya peningkatan kinerja keseluruhan satuan pendidikan (Azhar, 2022; Nur Fadilah et al., 2024; Apsari et al., 2025).

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kepala sekolah berperan aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan dan evaluasi program sekolah dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah secara partisipatif. Implementasi MBS yang didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif terbukti mampu meningkatkan kinerja guru, kualitas proses pembelajaran, serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan akuntabel. Dengan demikian, keberhasilan penerapan MBS sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan, manajerial, dan supervisi secara terpadu.

**SARAN**

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar kepala sekolah terus meningkatkan kompetensi kepemimpinan dan manajerial melalui pelatihan berkelanjutan untuk mengoptimalkan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Selain itu, guru dan tenaga kependidikan diharapkan dapat meningkatkan partisipasi dan komitmen dalam mendukung program sekolah berbasis mutu. Bagi pemangku kebijakan pendidikan, penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam merumuskan kebijakan penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji penerapan MBS dengan pendekatan kuantitatif atau pada konteks sekolah yang lebih beragam guna memperoleh temuan yang lebih komprehensif.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afriantoni, A., Sari, R., & Hidayat, T. (2025). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 12(1), 45–56.
- Angrosino, M. (2016). *Observational research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Apsari, D. R., Wulandari, S., & Pratama, Y. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah dan efektivitas manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Pendidikan, Teaching, and Management (JPTAM)*, 4(2), 134–145.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: Routledge.
- Firman, F., Aulia, R., & Hasanah, N. (2024). Peran kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. *Paedagogia: Jurnal Pendidikan*, 13(2), 201–214.

- Heriyanti, H., Mania, S., & Baharuddin, B. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah dalam efektivitas manajemen berbasis sekolah. *Nazzama: Journal of Management Education*, 4(1), 1–14.
- Jannah, M., Farid, M., & Hidayat, R. (2023). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(2), 2345–2354.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nur Fadilah, S., Rahman, A., & Putri, D. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 3(1), 56–67.
- Prianto, A., Rachman, M., & Wulandari, S. (2025). School-based management and transformational leadership on school quality. *International Journal of Educational Development Research*, 6(1), 89–101.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Triani Gusti Vermata, T., Sari, P., & Lestari, R. (2024). Peran komite sekolah dalam mendukung manajemen berbasis sekolah. *Journal of Social Work and School Education*, 2(3), 112–123.