

**PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM IMPLEMENTASI
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) UNTUK PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN DI SEKOLAH DASAR NEGERI KECAMATAN BANGIL-
PASURUAN**

1) Diana Yulia
2) Ahmad Thohirin
3) A.Faizin

¹ Universitas Gresik, Jawa Timur, Indonesia
² Universitas Gresik, Jawa Timur, Indonesia
³ Universitas Gresik, Jawa Timur, Indonesia

E-mail: dianayulia787@gmail.com, Ahmadthohirin451@gmail.com
, faizin@unigres.ac.id

ABSTRACT

Improving the quality of basic education is an important agenda in strengthening human resources, one of which is through the implementation of School-Based Management (SBM), which emphasizes autonomy, participation, transparency, and accountability. However, the implementation of SBM in primary schools still faces several challenges, particularly related to the effectiveness of school principals' leadership in managing resources and improving learning quality. This study aims to describe the role of school principals' leadership in the implementation of SBM and to identify supporting and inhibiting factors related to improving education quality. This research employed a qualitative phenomenological approach conducted in public primary schools in Bangil District, Pasuruan Regency. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, and were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña model. Data validity was ensured through triangulation, prolonged engagement, audit trail, and member checking. The findings show that the school principal plays a strategic role in the success of SBM implementation through participatory leadership, strengthening a quality culture, teacher empowerment, and collaboration with stakeholders. Supporting factors include leadership commitment, policy support, and community participation, while the main obstacles are related to limited resources and organizational readiness. This study concludes that the quality of school principals' leadership significantly influences the effectiveness of SBM and the improvement of education quality in primary schools.

Keywords: School Principal Leadership; School-Based Management; Education Quality; Primary School; Stakeholder Participation; Teacher Empowerment.

ABSTRAK

Peningkatan mutu pendidikan dasar menjadi agenda penting dalam penguatan sumber daya manusia, salah satunya melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang menekankan otonomi, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Namun, pelaksanaan MBS di sekolah dasar masih menghadapi kendala, terutama terkait efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya dan peningkatan kualitas pembelajaran. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya terhadap peningkatan mutu pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis yang dilaksanakan pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña. Keabsahan data diuji melalui triangulasi, perpanjangan keikutsertaan, audit trail, dan member checking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam keberhasilan MBS melalui penerapan kepemimpinan partisipatif, penguatan budaya mutu, pemberdayaan guru, dan kolaborasi dengan stakeholder. Faktor pendukung meliputi komitmen kepemimpinan, dukungan kebijakan, dan partisipasi masyarakat, sedangkan hambatan utama berkaitan dengan keterbatasan sumber daya dan kesiapan organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap efektivitas MBS dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah dasar.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah; Manajemen Berbasis Sekolah; Mutu Pendidikan; Sekolah Dasar; Partisipasi Stakeholder; Pemberdayaan Guru.

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Sekolah Dasar sebagai jenjang pendidikan dasar memiliki posisi strategis dalam membentuk fondasi kemampuan kognitif, afektif, dan psikomotor peserta didik. Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan di tingkat sekolah dasar menjadi keharusan yang perlu diupayakan

secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan. Salah satu kebijakan penting yang dikembangkan pemerintah Indonesia dalam rangka peningkatan mutu pendidikan adalah Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang memberikan kewenangan lebih luas kepada sekolah untuk mengatur dan mengelola sumber daya pendidikan sesuai kebutuhan dan karakteristik sekolah (Kemendikbud, 2017).

MBS pada dasarnya menekankan prinsip otonomi sekolah, partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan program pendidikan (Mulyasa, 2013; Fattah, 2012). Melalui penerapan MBS, sekolah diharapkan mampu merancang program yang relevan, meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya, serta memperkuat budaya mutu yang berorientasi pada peningkatan hasil belajar siswa. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS di Indonesia belum sepenuhnya optimal. Sebagian sekolah masih mengalami kendala dalam hal manajemen, keterbatasan kapasitas kepala sekolah, rendahnya partisipasi stakeholder, serta lemahnya sistem monitoring dan evaluasi (Sagala, 2010; Suryadi, 2018).

Dalam konteks tersebut, kepala sekolah memegang peran yang sangat sentral. Kepala sekolah bukan hanya administrator, tetapi juga pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang bertanggung jawab dalam mengarahkan visi, misi, kebijakan, serta budaya sekolah menuju mutu pendidikan yang lebih baik (Bush, 2011). Kepemimpinan

kepala sekolah yang efektif akan mendorong guru bekerja profesional, meningkatkan iklim sekolah yang kondusif, memperkuat kolaborasi, serta memastikan program MBS berjalan secara terarah dan berdampak nyata pada mutu pendidikan (Robinson, 2014).

Berbagai studi menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap mutu pendidikan. Kepala sekolah yang memiliki visi kuat, kemampuan manajerial baik, responsif terhadap kebutuhan sekolah, dan mampu memberdayakan guru serta stakeholder terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran dan prestasi siswa (Gurr, Drysdale, & Mulford, 2010; Hallinger, 2011). Namun kenyataannya, masih ditemukan kepala sekolah yang menjalankan perannya secara administratif dan belum maksimal sebagai pemimpin transformasional dalam kerangka MBS (Suharsaputra, 2016).

Di tingkat sekolah dasar khususnya, tantangan implementasi MBS semakin kompleks karena berkaitan

dengan keterbatasan sumber daya, lingkungan sosial, serta dukungan masyarakat. Kondisi ini terlihat di beberapa sekolah negeri di kecamatan Bangil-Pasuruan, yang menjadi objek penelitian. Dari latar belakangnya sekolah yang di teliti memiliki karakteristik lingkungan, sumber daya, serta dukungan stakeholder yang sama, sehingga menarik untuk dikaji bagaimana peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS dan dampaknya terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) yang muncul adalah bahwa masih terbatas penelitian yang secara spesifik menganalisis efektivitas peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS secara mendalam dan komparatif di tingkat sekolah dasar, terutama dalam konteks sekolah negeri di wilayah Bangil-Pasuruan. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menyoroti implementasi MBS secara umum tanpa mengaitkan secara detail dengan model kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap mutu pendidikan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk:

1. Mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah,
2. Mendeskripsikan faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan MBS, dan
3. Mendeskripsikan model kepemimpinan yang diterapkan serta kontribusinya terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis melalui pengayaan kajian kepemimpinan pendidikan dalam konteks MBS, serta memberikan kontribusi praktis bagi kepala sekolah, pengawas, dan pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan mutu pendidikan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

B. Metode Penelitian

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologis yang

bertujuan memahami makna pengalaman subjek secara mendalam dalam konteks implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan kepemimpinan kepala sekolah. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti menggali proses, makna, dan dinamika sosial yang terjadi secara holistik, bukan sekadar menghasilkan data numerik (Moleong, 2012; Sugiyono, 2017).

C. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Sekolah Dasar Negeri di kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan. Pemilihan lokasi dilakukan secara sampling selektif berdasarkan pertimbangan keterlaksanaan MBS dan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang dianggap representatif. Informan penelitian meliputi kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan pengawas, yang dipilih melalui teknik *purposive sampling* karena memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terhadap fenomena yang diteliti.

D. Sumber Data

Sumber data terdiri atas:

1. Sumber data primer, diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan interaksi langsung dengan informan;
2. Sumber data sekunder, berupa dokumen resmi sekolah seperti visi-misi, RKS/RKAS, laporan program, dokumen supervisi, notulen rapat, serta arsip sekolah;
3. Sumber data tersier, berupa literatur ilmiah, kebijakan pemerintah, dan hasil penelitian terkait MBS dan kepemimpinan pendidikan (Moleong, 2012).

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga prosedur utama yang saling melengkapi sehingga mampu menghasilkan data yang komprehensif, akurat, dan mendalam. Pertama, observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah, dinamika pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), serta interaksi antara kepala sekolah, guru, peserta didik, dan stakeholder sekolah dalam

konteks pengelolaan pendidikan. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan sekolah dalam situasi alamiah sehingga peneliti dapat memahami perilaku, kebijakan, dan praktik manajerial yang terjadi secara faktual tanpa rekayasa (Sugiyono, 2017). Kedua, penelitian ini menggunakan wawancara mendalam semi-terstruktur sebagai teknik utama untuk menggali lebih jauh perspektif, pengalaman, dan pandangan informan mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS. Melalui wawancara ini, peneliti memperoleh informasi yang lebih luas dan detail mengenai faktor pendukung, hambatan, strategi yang dilakukan kepala sekolah, serta dampaknya terhadap mutu pendidikan. Format semi-terstruktur dipilih agar peneliti tetap memiliki pedoman pertanyaan, namun tetap memberi ruang fleksibilitas bagi informan untuk menjelaskan pengalaman mereka secara terbuka dan reflektif (Creswell, 2015). Ketiga, studi dokumentasi dilakukan untuk melengkapi data hasil observasi dan wawancara melalui penelaahan berbagai dokumen resmi sekolah, seperti dokumen perencanaan program, laporan

kegiatan sekolah, kebijakan MBS, arsip administrasi, notulen rapat, serta dokumen pendukung lainnya. Teknik ini penting untuk memverifikasi keabsahan data serta sebagai dasar dalam proses triangulasi sehingga informasi yang diperoleh lebih kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Moleong, 2017). Melalui kombinasi ketiga teknik tersebut, penelitian ini mampu menghadirkan data yang kaya, mendalam, serta mencerminkan realitas pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS secara utuh.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi:

1. Kondensasi data,
2. Penyajian data,
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses analisis dilakukan pada waktu bersamaan sejak data dikumpulkan hingga tahap akhir penelitian.

G. Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui beberapa kriteria utama,

yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, serta konfirmasi ulang terhadap temuan penelitian. Uji kredibilitas dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan realitas di lapangan. Upaya yang dilakukan meliputi triangulasi sumber dan metode, yakni membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, dokumen, dan hasil observasi, sehingga diperoleh gambaran yang lebih objektif dan komprehensif. Selain itu, peneliti melakukan perpanjangan keikutsertaan di lapangan guna membangun kepercayaan dengan informan dan memahami konteks penelitian secara lebih mendalam, serta peningkatan ketekunan dalam pengamatan untuk memastikan konsistensi informasi yang diperoleh. Sementara itu, transferabilitas dijaga melalui penyajian deskripsi konteks penelitian secara rinci, sehingga hasil penelitian memiliki kemungkinan untuk diterapkan pada konteks yang serupa. Untuk menjamin dependabilitas, peneliti menyusun *audit trail* berupa catatan lengkap mengenai proses penelitian, mulai dari pengumpulan data, reduksi data, analisis, hingga penarikan

kesimpulan, sehingga proses penelitian dapat ditelusuri secara sistematis. Selain itu, dilakukan pula *member checking*, yaitu mengonfirmasi kembali temuan dan interpretasi data kepada informan guna memastikan bahwa hasil analisis sesuai dengan pengalaman dan pandangan mereka. Seluruh prosedur tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan valid, reliabel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Lincoln & Guba, 1985; Moleong, 2012).

H. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang sangat strategis dalam keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di sekolah dasar. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah untuk berpartisipasi aktif dalam setiap program pendidikan. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan

partisipatif mampu menciptakan suasana kerja kolaboratif, membangun komunikasi yang efektif, serta mendorong keterlibatan guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan prinsip dasar MBS yang menekankan otonomi sekolah, partisipasi stakeholder, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendidikan.

Dalam penguatan budaya mutu, kepala sekolah berperan penting dalam membangun komitmen bersama terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah secara aktif mendorong inovasi pembelajaran, pengembangan profesional guru melalui supervisi akademik, workshop, dan kegiatan pengembangan kompetensi lainnya. Selain itu, kepala sekolah juga memastikan adanya iklim sekolah yang kondusif, disiplin, serta berorientasi pada pencapaian prestasi belajar siswa. Pemberdayaan guru menjadi fokus penting dalam implementasi MBS, dimana guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana kurikulum tetapi juga sebagai mitra

strategis dalam pengembangan program sekolah. Melalui pelibatan guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program, tercipta rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap mutu pendidikan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan implementasi MBS sangat dipengaruhi oleh dukungan kebijakan pemerintah, komitmen kepemimpinan kepala sekolah, serta partisipasi masyarakat melalui peran aktif komite sekolah. Komite sekolah berperan sebagai mitra strategis dalam kontrol kebijakan, dukungan pendanaan, serta penguatan legitimasi program sekolah. Namun demikian, terdapat beberapa hambatan yang masih dihadapi sekolah dalam penerapan MBS. Hambatan tersebut antara lain keterbatasan sarana dan prasarana, keterbatasan sumber daya keuangan, serta kesiapan sebagian guru dan tenaga kependidikan dalam menerima perubahan sistem pengelolaan berbasis otonomi sekolah. Selain itu, kapasitas manajerial kepala sekolah yang belum merata juga menjadi tantangan dalam optimalisasi implementasi MBS.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan MBS tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan, tetapi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak utama perubahan. Kepemimpinan yang visioner, partisipatif, akuntabel, dan berorientasi pada mutu terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas pengelolaan sekolah dan mutu pendidikan. Dengan demikian, penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dan dukungan sistemik dari pemerintah serta masyarakat menjadi faktor kunci dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan dasar melalui implementasi MBS.

I. Kesimpulan

Berdasarkan kajian pustaka yang melibatkan teori kepemimpinan pendidikan, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), serta hasil-hasil riset terkait peningkatan mutu pendidikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memegang peran strategis dalam menentukan efektivitas implementasi MBS dan pencapaian mutu

pendidikan. Kepemimpinan yang efektif ditandai dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan visi dan misi sekolah (Bush, 2011; Hallinger, 2011), mengembangkan budaya pembelajaran yang kondusif, serta membangun kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan pendidikan, termasuk guru, komite sekolah, orang tua, dan masyarakat (Gurr, Drysdale, & Mulford, 2010; Robinson, 2014).

Implementasi MBS yang baik dicirikan oleh otonomi sekolah dalam pengelolaan sumber daya, pelibatan partisipasi publik, transparansi, serta akuntabilitas pengelolaan program sekolah (Kemendikbud, 2017; Mulyasa, 2013). Praktik kepemimpinan partisipatif dan berorientasi pada pembelajaran terbukti mampu meningkatkan profesionalisme guru, efektivitas pengelolaan sekolah, serta kualitas layanan pendidikan (Fattah, 2012; Suharsaputra, 2016; Suryadi, 2018).

Dari perspektif metodologis, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pendekatan kualitatif memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap dinamika implementasi MBS

melalui eksplorasi mendalam terhadap pengalaman para pemangku kepentingan (Moleong, 2002; Creswell, 2015; Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Hal ini memperkuat temuan bahwa keberhasilan MBS tidak hanya ditentukan oleh kebijakan struktural, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah, dukungan eksternal, serta kesiapan budaya organisasi sekolah.

Secara keseluruhan, literatur menyimpulkan bahwa efektifnya kepemimpinan kepala sekolah dalam kerangka MBS berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu pembelajaran, prestasi siswa, serta mutu pendidikan secara keseluruhan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan sekolah menjadi agenda penting dalam pengembangan mutu pendidikan, khususnya dalam konteks satuan pendidikan dasar di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management*. London: Sage.
- Creswell, J. W. (2015). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fattah, N. (2012). *Landasan manajemen pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2010). Successful school leadership. *School Leadership & Management*, 30(4), 355–370.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(4), 387–404.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). *Panduan manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Kemendikbud.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moleong, L. J. (2002). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

Robinson, V. (2014). *Student-centered leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.

Sugiyono. (2010). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Suharsaputra, U. (2016). *Kepemimpinan pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.

Suryadi, A. (2018). Implementasi MBS di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 22(2), 145–156.