

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR

Anak Agung Gede Agung¹, Chindytia², Ni Luh Putu Suryani³, Ni Made Catrie
Prapinta⁴, Sagung Wina Anggreni⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Universitas Pendidikan
Ganesha

agung2056@undiksha.ac.id¹, chindytia@undiksha.ac.id²,
suryani.5@student.undiksha.ac.id³, catrie@student.undiksha.ac.id⁴,
sagung@student.undiksha.ac.id⁵,

ABSTRACT

This study aims to describe the implementation of school principal leadership in School-Based Management (SBM) at SDN 18 Sesetan, South Denpasar District, Denpasar City, Bali. The research employs a qualitative descriptive approach using a case study method. Data were collected through in-depth interviews with the key informant Dra. Anik Poedjiastoeti, M.Pd. (Principal of SDN 18 Sesetan), field observations, and document analysis. Findings reveal that SDN 18 Sesetan possesses a primary strength in its human resources, with all 12 teachers certified and capable of integrating technology into instruction. The principal demonstrates participative and transformational leadership styles, evidenced by effective collaboration between teachers and the school committee. SBM implementation is effective in human resource management and community relations, yet faces serious challenges in infrastructure management due to limited operational funding. The study recommends funding diversification, mid-term infrastructure development planning, and strengthened partnerships with the local education office and private sector.

Keywords: *school principal leadership, school-based management, SDN 18 Sesetan, SWOT analysis, elementary school*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDN 18 Sesetan, Kecamatan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan narasumber utama Dra. Anik Poedjiastoeti, M.Pd. (Kepala Sekolah SDN 18 Sesetan), observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDN 18 Sesetan memiliki kekuatan utama pada aspek sumber daya manusia, yaitu 12 guru yang seluruhnya telah tersertifikasi dan mampu memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran. Kepala sekolah menjalankan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional yang tercermin dari kemampuan membangun sinergi antara guru

dan komite sekolah. Implementasi MBS berjalan efektif pada pilar manajemen SDM dan hubungan masyarakat, namun masih menghadapi tantangan serius pada aspek manajemen sarana dan prasarana akibat keterbatasan dana BOS. Penelitian merekomendasikan diversifikasi sumber pendanaan, penyusunan rencana pengembangan sarana jangka menengah, serta penguatan kemitraan dengan Dinas Pendidikan dan pihak swasta.

Kata Kunci: kepemimpinan kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah, SDN 18 Sesetan, analisis SWOT, sekolah dasar

A. Pendahuluan

Pendidikan tingkat sekolah dasar merupakan fase paling krusial dalam perjalanan akademik seorang individu, karena di sinilah fondasi karakter, etika, dan kemampuan dasar intelektual seorang anak mulai dibentuk. Di era transformasi pendidikan saat ini, tantangan yang dihadapi sekolah dasar tidak lagi sebatas pada penyampaian materi di dalam kelas semata. Adanya implementasi Kurikulum Merdeka menuntut sekolah untuk bertransformasi menjadi institusi yang lebih mandiri, adaptif, dan inovatif dalam merancang pengalaman belajar (Cahyani et al., 2025). Sekolah tidak lagi dapat bersikap pasif menunggu instruksi dari pusat, melainkan harus mampu menerjemahkan kebutuhan unik peserta didiknya ke dalam program-program pendidikan yang relevan dan kontekstual.

Kunci utama dalam menghadapi tantangan tersebut terletak pada penguatan tata kelola institusi melalui konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjadi landasan hukum utama pelaksanaan MBS di Indonesia. MBS memberikan kewenangan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya secara mandiri, transparan, dan akuntabel sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing sekolah (Mulyasa, 2014). Keberhasilan implementasi MBS sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai motor penggerak organisasi.

SDN 18 Sesetan yang berlokasi di Kelurahan Sesetan, Kecamatan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali, dipilih sebagai subjek studi kasus dalam penelitian ini. Sekolah ini menunjukkan karakteristik yang menarik: di satu sisi memiliki kualitas

tenaga pendidik yang unggul di mana seluruh 12 guru telah tersertifikasi dan mampu memanfaatkan teknologi; namun di sisi lain, masih menghadapi kendala sarana dan prasarana akibat keterbatasan anggaran. Kondisi ini mencerminkan dinamika yang umum dihadapi oleh sekolah dasar negeri di Indonesia.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Dra. Anik Poedjiastoeti, M.Pd., diperoleh gambaran tentang bagaimana kepala sekolah mengelola otonomi untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang tetap efektif meski di tengah keterbatasan. Pengelolaan mandiri ini memungkinkan SDN 18 Seseetan menentukan arah kebijakan lokal yang relevan, yang merupakan ruh utama dari desentralisasi pendidikan.

Rumusan masalah penelitian ini meliputi: (1) Bagaimana penerapan MBS di SDN 18 Seseetan? (2) Siapa saja stakeholder yang terlibat dan bagaimana peran masing-masing? (3) Apa saja faktor keberhasilan dan hambatan dalam implementasi MBS? (4) Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengoptimalkan MBS di tengah keterbatasan sumber daya? Adapun tujuan penelitian adalah

menganalisis penerapan MBS, mengidentifikasi peran stakeholder, mengetahui faktor keberhasilan dan hambatan, serta merumuskan rekomendasi strategi berbasis analisis SWOT.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (case study). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam fenomena implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS sebagaimana adanya di lapangan. Metode studi kasus memungkinkan investigasi yang komprehensif dan mendalam terhadap suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian ini dilaksanakan di SDN 18 Seseetan yang berlokasi di Jln. Batas Dukuh Sari Gg. Beo, Kelurahan Seseetan, Kecamatan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Provinsi Bali (NPSN: 50103091). Sekolah ini dipilih secara purposif berdasarkan pertimbangan: (1) representasi sekolah negeri dengan kekuatan SDM tinggi namun menghadapi

keterbatasan fasilitas; (2) telah mengimplementasikan MBS sebagai sekolah negeri di bawah Dinas Pendidikan Kota Denpasar; dan (3) kesediaan pihak sekolah untuk menjadi lokasi penelitian.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Narasumber utama adalah Dra. Anik Poedjiastoeti, M.Pd. selaku Kepala Sekolah SDN 18 Sesetan. Data dikumpulkan melalui tiga teknik: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur; (2) observasi langsung terhadap kondisi fisik sekolah dan suasana pembelajaran; serta (3) studi dokumentasi terhadap dokumen pengelolaan sekolah. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana, meliputi pengumpulan data, kondensasi data,

penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Gambaran Implementasi MBS di SDN 18 Sesetan

Praktik manajerial di SDN 18 Sesetan secara fundamental merupakan perwujudan dari kemandirian sekolah dalam mengelola beragam sumber daya yang dimiliki. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, diperoleh gambaran komprehensif tentang komponen-komponen MBS yang telah berjalan dan yang masih perlu dioptimalkan, sebagaimana tersaji pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut.

Tabel 1. Profil SDN 18 Sesetan

Identitas	Keterangan
Nama Sekolah	SD Negeri 18 Sesetan
NPSN	50103091
Alamat	Jln. Batas Dukuh Sari Gg. Beo, Sesetan, Denpasar Selatan, Denpasar, Bali
Status Sekolah	Negeri
Jumlah Guru	12 orang (seluruhnya tersertifikasi)
Sumber Dana	Dana BOS dan Dana Komite Sekolah
Narasumber	Dra. Anik Poedjiastoeti, M.Pd. (Kepala Sekolah)
Kurikulum	Kurikulum Merdeka (Nasional)

Sumber: Data observasi & wawancara penelitian, 2026

Tabel 2. Pemetaan Komponen MBS di SDN 18 Sesetan

Komponen Berjalan Optimal	Komponen Perlu Dioptimalkan
Manajemen tenaga pendidik: 12 guru kompeten dan tersertifikasi; Pembelajaran berbasis IT; Layanan pembelajaran tambahan (pengayaan, bimbingan, pembinaan lomba); Partisipasi masyarakat melalui komite sekolah; Pengelolaan dana BOS untuk operasional.	Manajemen sarana & prasarana: proyektor dan komputer belum memadai; Pemeliharaan fasilitas belum berkelanjutan; Pemenuhan tenaga pendidik tetap; Perencanaan anggaran jangka panjang untuk sarana IT; Diversifikasi sumber pendanaan.

Sumber: Hasil wawancara dengan Dra. Anik Poedjiastoeti, M.Pd., 2026

2. Stakeholder dan Peran dalam Implementasi MBS

Implementasi MBS di SDN 18 Sesetan melibatkan berbagai pihak yang saling berperan dan berinteraksi. Koordinasi antara guru, komite sekolah, dan pemerintah menjadi kunci dalam keberlangsungan MBS. Guru berperan tidak hanya sebagai pelaksana pembelajaran, tetapi juga sebagai inisiator inovasi yang aktif mencari solusi atas keterbatasan yang ada. Komite sekolah berfungsi sebagai jembatan antara kepentingan orang tua dan kebutuhan sekolah, khususnya dalam aspek pendanaan.

Tabel 3. Stakeholder dan Peran dalam Implementasi MBS SDN 18 Sesetan

Stakeholder	Peran	Keterlibatan dalam MBS
Kepala Sekolah	Pemimpin & pengambil keputusan	Mengarahkan kebijakan sekolah, berkoordinasi dengan komite dan guru dalam pengelolaan sumber daya.
Guru	Pelaksana pembelajaran & inisiator inovasi	Layanan pengayaan, bimbingan belajar, pembinaan lomba, dan memaksimalkan fasilitas yang ada.
Siswa	Subyek & tujuan utama pendidikan	Menerima layanan pembelajaran dan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler.
Orang Tua / Komite Sekolah	Mitra sekolah & penyedia dana tambahan	Memberikan dukungan pendanaan untuk ekstrakurikuler dan tenaga honorer melalui dana komite.
Pemerintah (Dinas Pendidikan)	Pemberi regulasi dan dana BOS	Menyalurkan dana BOS untuk operasional sekolah dan menyediakan kerangka kebijakan MBS.

Sumber: Hasil wawancara dengan Dra. Anik Poedjiastoeti, M.Pd., 2026

3. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS

Gaya kepemimpinan yang tercermin dari kondisi sekolah menunjukkan ciri kepemimpinan partisipatif dan transformasional. Hal ini terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam membangun sinergi antara guru dan komite sekolah, mendorong inovasi guru dalam memanfaatkan teknologi, serta mempertahankan

standar layanan pendidikan meskipun dalam kondisi keterbatasan fasilitas. Kepala sekolah berperan sebagai koordinator utama yang menghubungkan kebutuhan sekolah dengan komite dan pihak eksternal lainnya, sekaligus mengalokasikan sumber daya terbatas secara efisien demi keberlanjutan program pembelajaran.

Menurut Mulyasa (2014), kepala sekolah harus berperan sebagai EMASLIM: Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator. Gaya kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass (1985) menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan anggota organisasi. Dari sisi efisiensi, SDN 18 Sesetan menunjukkan pola yang sangat adaptif dalam penggunaan sumber daya terbatas. Inisiatif guru menggunakan perangkat pribadi untuk menunjang pembelajaran merupakan bentuk efisiensi yang luar biasa, meskipun secara ideal tidak seharusnya menjadi beban guru.

4. Analisis SWOT Implementasi MBS di SDN 18 Sesetan

Berdasarkan data penelitian, analisis SWOT terhadap implementasi MBS di SDN 18 Sesetan menghasilkan temuan sebagai berikut:

Tabel 4. Matriks SWOT SDN 18 Sesetan

STRENGTHS (Kekuatan)	WEAKNESSES (Kelemahan)
S1: Seluruh 12 guru tersertifikasi dengan kompetensi pedagogis tinggi.	W1: Proyektor dan komputer sekolah belum memadai.
S2: Kemampuan integrasi TIK dimiliki semua guru.	W2: Dana BOS tidak mencukupi kebutuhan fasilitas.
S3: Inisiatif dan dedikasi guru tinggi (menggunakan perangkat pribadi).	W3: Siklus kerusakan fasilitas berulang tanpa penanganan tuntas.
S4: Program layanan pembelajaran tambahan aktif.	W4: Ketergantungan pada tenaga honorer.
S5: Komite sekolah aktif sebagai jembatan pendanaan.	W5: Belum ada perencanaan pengadaan sarana jangka menengah.
OPPORTUNITIES (Peluang)	THREATS (Ancaman)

O1: Dukungan aktif komite sekolah sebagai sumber pendanaan alternatif.	T1: Keterbatasan dana BOS yang bersifat struktural dan berkelanjutan.
O2: Perkembangan teknologi digital membuka peluang pembelajaran inovatif.	T2: Degradasi fasilitas yang tidak tertangani menurunkan kualitas pembelajaran.
O3: Kurikulum Merdeka mendorong otonomi dan kreativitas sekolah.	T3: Ketergantungan pada dua sumber dana terbatas (BOS + komite).
O4: Peluang kemitraan dengan Dinas Pendidikan, CSR, dan lembaga donor.	T4: Risiko stagnasi inovasi jika kesenjangan kompetensi-fasilitas tidak diatasi.
O5: Kompetensi guru sebagai daya tarik untuk menarik dukungan eksternal.	T5: Persaingan dengan sekolah lain yang memiliki fasilitas lebih lengkap.

Sumber: Diolah dari hasil wawancara dan observasi, 2026

5. Rekomendasi Strategi Berbasis Matriks SWOT

Penyusunan rekomendasi strategi didasarkan pada hasil sintesis antara faktor internal sekolah dengan dinamika lingkungan eksternal. Dengan menggunakan pendekatan Matriks SWOT, dilakukan persilangan sistematis antara kekuatan dan kelemahan terhadap peluang serta ancaman yang dihadapi (Rangkuti, 2016).

Tabel 5. Rekomendasi Strategi Matriks SWOT SDN 18 Sesetan

Strategi SO (Strengths x Opportunities)	Strategi WO (Weaknesses x Opportunities)
- Optimalisasi kompetensi guru untuk menarik kemitraan strategis (S2+S3 x O4). - Memanfaatkan reputasi guru sebagai argumen kepada pemerintah/swasta (S1 x O4). - Mengembangkan program pembelajaran berbasis platform digital (S2 x O2). - Memperluas fungsi komite sekolah untuk pengembangan kapasitas guru (S5 x O1).	- Menyusun rencana pengadaan fasilitas berbasis kebutuhan jangka menengah (W1+W5 x O1). - Mengajukan proposal ke Dinas Pendidikan untuk alokasi sarana IT (W2 x O4). - Mengeksplorasi platform digital hemat perangkat keras (W1 x O2). - Menjajaki CSR dan program hibah pendidikan sebagai dana alternatif (W3 x O4).
Strategi ST (Strengths x Threats)	Strategi WT (Weaknesses x Threats)
- Diversifikasi pendanaan dengan memanfaatkan reputasi kompetensi guru (S1+S2 x T3). - Mengembangkan metode pembelajaran berbasis sumber daya minimal (S2 x T1). - Melibatkan guru dalam program pelatihan lintas sekolah (S1 x T1). - Memperkuat komunikasi dengan stakeholder eksternal secara berkala (S5 x T3).	- Menyusun sistem manajemen aset dan jadwal pemeliharaan preventif (W3 x T2). - Membangun mekanisme pendanaan darurat melalui koordinasi komite (W2 x T1). - Inventarisasi seluruh peralatan secara berkala (W3 x T2). - Mendokumentasikan kebutuhan nyata sekolah sebagai bukti pengajuan anggaran (W5 x T1).

Sumber: Diolah dari analisis data penelitian, 2026

6. Koordinasi dan Komunikasi sebagai Pilar MBS

Koordinasi internal di SDN 18 Sesetan mencerminkan hubungan kerja yang solid antara pimpinan dan guru dalam

upaya mengatasi berbagai keterbatasan. Hal ini terlihat dari bagaimana sekolah berkoordinasi dengan komite untuk memenuhi kebutuhan yang tidak tercakup dalam anggaran BOS, serta bagaimana para guru berinisiatif secara mandiri dalam menggunakan perangkat pribadi demi kelancaran pembelajaran. Dalam MBS, koordinasi yang solid antara pimpinan, guru, dan komite sekolah adalah kunci keberhasilan manajemen operasional (Sagala, 2009).

Dari aspek komunikasi eksternal, keberhasilan yang menonjol adalah pada aspek Manajemen Hubungan Masyarakat melalui komite sekolah. Keterlibatan orang tua siswa melalui komite bukan sekadar bersifat seremonial, melainkan telah berkembang menjadi kontribusi nyata dalam bentuk pendanaan kegiatan sekolah. Komunikasi eksternal yang efektif ini memungkinkan orang tua siswa merasa dilibatkan dan memiliki rasa kepemilikan (*sense of belonging*) terhadap kemajuan sekolah, yang merupakan pilar penting dalam MBS.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Implementasi MBS di SDN 18 Sesetan berjalan cukup baik pada aspek manajemen tenaga pendidik, dengan seluruh 12 guru yang tersertifikasi dan mampu memanfaatkan teknologi, serta adanya layanan pembelajaran tambahan berupa pengayaan, bimbingan belajar, dan pembinaan lomba. (2) Stakeholder yang terlibat meliputi kepala sekolah, guru, siswa, orang tua/komite sekolah, dan pemerintah melalui dana BOS. Kepala sekolah menjalankan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional yang tercermin dari kemampuan membangun sinergi dan mendorong inovasi. (3) Faktor keberhasilan utama adalah kualitas dan dedikasi tenaga pendidik serta dukungan aktif komite sekolah. Faktor penghambat terbesar adalah keterbatasan sarana dan prasarana akibat dana BOS yang tidak mencukupi. (4) SDN 18 Sesetan memiliki potensi besar untuk menjadi model implementasi MBS yang utuh, dengan syarat keunggulan SDM

dikonversi menjadi modal strategis untuk menarik dukungan pihak eksternal dan membangun sistem pendanaan yang lebih beragam.

Rekomendasi ditujukan kepada pihak sekolah untuk menyusun Rencana Pengembangan Sarana Prasarana Jangka Menengah, mengembangkan strategi diversifikasi pendanaan, dan menjalankan sistem pemeliharaan preventif. Guru direkomendasikan mendokumentasikan inisiatif penggunaan perangkat pribadi sebagai bukti kebutuhan nyata. Komite sekolah agar memperkuat peran sebagai mitra strategis dan menjajaki kerja sama dengan badan usaha atau alumni. Dinas Pendidikan Kota Denpasar diharapkan memberikan perhatian khusus terhadap sekolah dengan SDM tinggi namun terbatas fasilitas, serta menyederhanakan prosedur pengajuan bantuan sarana prasarana.

DAFTAR PUSTAKA

- Arafah, M., & Sau, T. (2026). Strategi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di UPTD SDN 54 Dualimpoe. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 11(01), 950-957.
- Cahyani, D. P., Saputri, M. T., Setiawati, M., & Utama, H. B. (2025). Membangun Manajemen Kurikulum yang Adaptif dan Inovatif dalam Implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 2(1), 180-187.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2007). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Irianti, I. S., Taryanti, W. H. N., Fatimah, I., Narimo, S., & Anif, S. (2026). Implementasi Manajemen Strategis Melalui Analisis SWOT dalam Peningkatan Mutu Sekolah Dasar. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 8832-8839.
- Mulyasa, E. (2014). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Poedjiastoeti, A. (2026). Wawancara mengenai Implementasi MBS dan Analisis SWOT SDN 18 Sesetan [Wawancara langsung]. Denpasar Selatan, Bali.
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sagala, S. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.