

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS) DI SD NO. 10 PEDUNGAN, DENPASAR

Chindytia¹, Anak Agung Gede Agung², Anak Agung Ayu Ratih Erawati³, Ni Kadek
Mita Prasetia⁴, Ni Kadek Dwi Okta Monica Putri⁵

^{1,2,3} Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia
chindytia@undiksha.ac.id¹, agung2056@undiksha.ac.id²
gungera5563@gmail.com³, mitaprasetya@student.undiksha.ac.id⁴,
monicaputridwiokta@gmail.com⁵

ABSTRACT

This study aims to examine the effectiveness of School-Based Management (SBM) implementation at SD No. 10 Pedungan, South Denpasar, Bali. A qualitative descriptive case study method was employed, complemented by SWOT analysis as a strategic evaluation instrument. The results indicate that SBM has been effectively implemented in curriculum management, financial management, and community relations, as evidenced by the school's Grade A accreditation. Key success factors include the principal's transformational leadership, a collaborative culture rooted in Tri Hita Karana values, and an active school committee. Main obstacles include the absence of an integrated Management Information System (MIS), gaps in teachers' digital competency, and limited development budget. SWOT analysis recommends SO and WO strategies as priorities for optimizing synergy between internal strengths and external opportunities.

Keywords: *School-Based Management, Effectiveness, SWOT Analysis, Transformational Leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengkaji efektivitas implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD No. 10 Pedungan, Denpasar Selatan, Bali. Metode yang digunakan adalah studi kasus deskriptif kualitatif dilengkapi analisis SWOT sebagai instrumen evaluasi strategis. Hasil penelitian menunjukkan MBS telah berjalan cukup efektif pada aspek manajemen kurikulum, keuangan, dan hubungan masyarakat, dengan akreditasi A sebagai bukti capaian standar mutu yang tinggi. Faktor keberhasilan utama meliputi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya kolaboratif berbasis Tri Hita Karana, dan komite sekolah yang aktif. Hambatan utama mencakup keterbatasan Sistem Informasi Manajemen (SIM), kesenjangan kompetensi digital guru, dan anggaran pengembangan yang terbatas. Analisis SWOT merekomendasikan strategi SO dan WO sebagai prioritas untuk mengoptimalkan sinergi kekuatan internal dan peluang eksternal.

Kata Kunci: Manajemen Berbasis Sekolah, Efektivitas, Analisis SWOT, Kepemimpinan Transformasional

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan fondasi utama pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing global. Dalam konteks pembangunan nasional, kualitas pendidikan menjadi indikator utama kemajuan suatu bangsa (Meilani & Lubis, 2022). Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan harus dilakukan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan.

Pemerintah Indonesia telah menetapkan kebijakan strategis melalui penerapan MBS yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional serta diperkuat Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. MBS hadir sebagai reformasi dari pengelolaan sentralistik menjadi desentralistik, memberikan kewenangan lebih besar kepada sekolah (Setyaningsih, 2019).

MBS menekankan otonomi sekolah, partisipasi masyarakat, transparansi, dan akuntabilitas. Seluruh warga sekolah dilibatkan aktif dalam pengambilan keputusan (Muhammad Ihsan & Eko Wahyudi, 2025). MBS diperlukan karena sekolah

paling memahami kebutuhannya sendiri, dan perubahan lebih efektif bila seluruh warga sekolah terlibat (Nurhaliza et al., 2024).

SD No. 10 Pedungan dipilih sebagai subjek penelitian karena menunjukkan komitmen nyata dalam mengimplementasikan prinsip MBS, memiliki kepemimpinan yang dinamis, komite sekolah aktif, serta pengelolaan BOS yang transparan. Sekolah ini juga merepresentasikan sekolah dasar negeri perkotaan yang menghadapi tantangan nyata dalam era transformasi pendidikan, sehingga relevan sebagai objek kajian. Penelitian ini bertujuan mengkaji efektivitas MBS, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta merumuskan rekomendasi strategis berbasis analisis SWOT yang dapat menjadi rujukan bagi sekolah-sekolah lain dalam konteks serupa.

Kajian Pustaka

1. Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model pengelolaan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah untuk mengambil keputusan secara mandiri, partisipatif, dan akuntabel. Mulyasa (2017)

mendefinisikan MBS sebagai paradigma baru manajemen pendidikan yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia guna meningkatkan mutu secara berkelanjutan. Konsep ini berangkat dari asumsi bahwa sekolah merupakan unit terdepan yang paling memahami kebutuhan peserta didik dan konteks lingkungannya.

Secara konseptual, MBS berpijak pada tiga pilar utama, yaitu: (1) otonomi sekolah dalam pengambilan keputusan manajerial; (2) fleksibilitas pengelolaan sumber daya manusia, keuangan, dan kurikulum; serta (3) akuntabilitas kepada pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal (Terry, 2014). Ketiga pilar ini hanya dapat terwujud apabila didukung oleh kepemimpinan yang kuat, budaya sekolah yang kondusif, dan sistem komunikasi yang efektif antara seluruh komponen sekolah.

Dalam konteks Indonesia, implementasi MBS secara formal diamanatkan melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang kemudian diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005

tentang Standar Nasional Pendidikan. Kedua regulasi ini menegaskan bahwa otonomi pendidikan tidak hanya berlaku pada level daerah, tetapi harus dirasakan langsung oleh satuan pendidikan di tingkat sekolah. Dengan demikian, kepala sekolah dan seluruh warganya memiliki ruang yang luas untuk berinovasi dalam batas-batas koridor kebijakan nasional (Setyaningsih, 2019).

2. Komponen-Komponen Utama MBS

Para ahli manajemen pendidikan mengidentifikasi sejumlah komponen kunci yang menentukan efektivitas implementasi MBS. Mulyasa (2017) merinci komponen tersebut meliputi: manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen tenaga kependidikan, manajemen keuangan dan pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, manajemen layanan khusus, serta sistem informasi manajemen. Keseluruhan komponen ini saling berinteraksi dan membentuk ekosistem manajerial yang terintegrasi.

Manajemen kurikulum dalam kerangka MBS menuntut sekolah mampu mengembangkan kurikulum operasional yang kontekstual dan relevan dengan kebutuhan peserta didik serta potensi daerah. Hal ini sejalan dengan semangat Kurikulum Merdeka yang memberikan fleksibilitas kepada sekolah untuk menyesuaikan konten pembelajaran dengan kondisi lokal (Muhammad Ihsan & Eko Wahyudi, 2025). Sementara itu, manajemen keuangan menghendaki transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana, khususnya Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang menjadi sumber utama pembiayaan operasional sekolah negeri di Indonesia, sebagaimana diatur dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2021.

3. Kepemimpinan Transformasional dalam MBS

Kepemimpinan merupakan faktor penentu utama keberhasilan implementasi MBS. Bass dan Avolio (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama, melalui empat dimensi: idealized influence (kharisma),

inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual). Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dengan karakter transformasional mampu membangun visi bersama, memberdayakan guru, dan menciptakan iklim belajar yang kondusif.

Meilani dan Lubis (2022) dalam kajiannya tentang implementasi MBS menemukan korelasi positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan tingkat efektivitas pelaksanaan MBS. Kepala sekolah yang mampu menjalankan peran ganda sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator (dikenal sebagai peran EMASLIM) cenderung berhasil menggerakkan seluruh ekosistem sekolah menuju peningkatan mutu yang berkelanjutan. Fitriah dan Musdiani (2024) juga menegaskan bahwa sekolah efektif selalu ditandai oleh kepala sekolah yang memiliki komitmen kuat terhadap visi mutu jangka panjang.

4. Analisis SWOT sebagai Instrumen Evaluasi Strategis

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan alat evaluasi strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Dalam konteks manajemen sekolah, analisis SWOT membantu pemimpin sekolah untuk merumuskan strategi yang realistis dan kontekstual berdasarkan pemetaan kondisi aktual (Terry, 2014). Penggunaan analisis SWOT sebagai pelengkap evaluasi MBS memungkinkan sekolah untuk tidak hanya mendiagnosis permasalahan, tetapi juga merancang intervensi strategis yang terukur.

Matriks SWOT menghasilkan empat kuadran strategi: SO (menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang), WO (memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang), ST (menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman), dan WT (meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman). Nurhaliza et al. (2024) menyatakan bahwa pendekatan SWOT yang diintegrasikan ke dalam perencanaan MBS dapat meningkatkan relevansi program sekolah dengan konteks

lingkungan yang terus berubah, sehingga sekolah tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif dalam menghadapi dinamika eksternal.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Lokasi penelitian adalah SD Negeri No. 10 Pedungan, Jl. Gunung Agung No. 78, Pedungan, Kecamatan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali. Pemilihan lokasi didasarkan pada representativitas sekolah sebagai tipikal sekolah dasar negeri perkotaan yang berkomitmen menerapkan MBS.

Teknik pengumpulan data meliputi: (1) observasi langsung; (2) wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru senior, dan perwakilan komite sekolah; (3) telaah dokumen (RKAS, laporan BOS, program kerja); serta (4) analisis SWOT berbasis data primer dan sekunder. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik. Analisis data menggunakan model Miles & Huberman: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Profil SD No. 10 Pedungan

SD Negeri No. 10 Pedungan (NPSN: 50103090) berdiri sejak 1976 di atas lahan ± 3.200 m² dengan 18 ruang kelas, perpustakaan, laboratorium komputer, ruang kesenian, dan lapangan olahraga multifungsi. Sekolah ini memiliki ± 520 siswa (TP 2024/2025), 28 guru (21 PNS, 7 GTT), akreditasi A, dan dipimpin oleh Ni Nyoman Nanik Lastari. Visi sekolah adalah “Terwujudnya peserta didik yang cerdas, berkarakter, berprestasi, dan berlandaskan nilai-nilai Tri Hita Karana.”

Stakeholder dan Peran dalam MBS

Implementasi MBS di SD No. 10 Pedungan melibatkan berbagai pemangku kepentingan sebagaimana pada Tabel 1.

Tabel 1 Peta Stakeholder Implementasi MBS di SD No. 10 Pedungan

Stakeholder	Peran	Kontribusi
Kepala Sekolah	Pemimpin, Manajer, Supervisor	Menyusun RKAS, koordinasi program, hub. Dinas Pendidikan
Guru Tendik &	Pelaksana Kurikulum	Inovasi pembelajaran, evaluasi diri, PKB
Siswa	Subjek Pendidikan	Partisipasi aktif belajar & ekstrakurikuler
Orang Tua	Mitra Strategis	Dukungan program, rapat komite, gotong royong

Stakeholder	Peran	Kontribusi
Komite Sekolah	Rep. Masyarakat	Masukan program, pengawasan dana BOS
Dinas Pendidikan	Regulator & Pembina	Supervisi, penyaluran dana, pelatihan guru

Komponen MBS yang Berjalan Baik

Manajemen kurikulum berjalan optimal melalui pengembangan KOSP yang mengintegrasikan kearifan lokal Bali: muatan Bahasa Bali, pendidikan karakter berbasis Tri Hita Karana, dan Pramuka aktif. Manajemen keuangan transparan ditunjukkan melalui papan informasi publik dan laporan BOS yang dapat diakses oleh komite dan orang tua. Manajemen hubungan masyarakat berjalan melalui pertemuan rutin per semester, grup komunikasi daring, dan open day.

Komponen MBS yang Belum Optimal

SIM masih parsial tanpa platform terpadu, menyebabkan duplikasi administrasi. Pengembangan profesional guru belum terstruktur; sebagian belum mengikuti pelatihan Kurikulum Merdeka secara menyeluruh. Evaluasi berbasis data belum optimal; banyak keputusan manajerial masih bersifat intuitif. Program kewirausahaan sekolah masih dalam tahap rintisan.

Keterbatasan SIM merupakan hambatan yang paling signifikan dalam konteks efisiensi manajerial. Saat ini, pengelolaan data siswa, absensi guru, laporan akademis, dan administrasi keuangan dilakukan melalui aplikasi-aplikasi yang tidak saling terkoneksi. Kondisi ini mengakibatkan beban kerja administratif guru dan tenaga kependidikan meningkat, karena data yang sama sering kali harus diinput berulang di platform yang berbeda. Solusi yang tepat adalah implementasi SIM berbasis open-source seperti SIPLAH atau pengembangan platform mandiri berbasis Google Workspace for Education yang dapat diperoleh secara gratis untuk institusi pendidikan.

Kesenjangan kompetensi digital di kalangan guru merupakan tantangan yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui pelatihan satu kali. Diperlukan program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) yang terstruktur dan berjenjang, dengan pendampingan (mentoring) antara guru yang telah kompeten secara digital kepada rekan-rekan yang masih perlu pengembangan. Platform Merdeka Mengajar (PMM) yang disediakan oleh Kemendikbudristek

menawarkan ratusan modul pelatihan yang dapat diakses secara mandiri dan fleksibel, sehingga penggunaannya perlu didorong dan difasilitasi secara aktif oleh kepala sekolah sebagai bagian dari program PKB sekolah. Resistensi sebagian guru senior terhadap inovasi juga perlu dikelola dengan pendekatan yang persuasif dan berbasis penghargaan, bukan pemaksaan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional: visi jelas, kemampuan memotivasi, dan fokus pada pengembangan kapasitas tim. Peran kepala sekolah mencakup tujuh dimensi: Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, dan Motivator. Dampaknya nyata: absensi guru rata-rata 2,1% per bulan dan prestasi akademik siswa konsisten di atas rata-rata kota.

Sebagai Educator, kepala sekolah aktif mengikuti dan memfasilitasi forum ilmiah, mendorong guru untuk mengikuti pelatihan dan seminar pendidikan, serta menjadi teladan dalam budaya belajar sepanjang hayat. Dalam kapasitas sebagai Manager, beliau menyusun program sekolah secara sistematis

melalui Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang menjadi panduan operasional seluruh warga sekolah. Sebagai Supervisor, kepala sekolah melakukan supervisi akademik secara berkala dengan instrumen terstruktur, memberikan umpan balik konstruktif kepada guru, dan menindaklanjuti hasil supervisi melalui program pendampingan profesional.

Dimensi Inovator tampak dari inisiatif kepala sekolah dalam mengintegrasikan kearifan lokal Tri Hita Karana ke dalam kurikulum operasional sekolah, serta mendorong penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi oleh guru-guru yang kompeten di bidang tersebut. Sebagai Motivator, kepala sekolah secara konsisten memberikan penghargaan atas pencapaian guru maupun siswa, menciptakan iklim apresiasi yang mendorong semangat berprestasi. Pola kepemimpinan ini sejalan dengan temuan Bass dan Avolio (1994) bahwa pemimpin transformasional yang secara aktif memberikan perhatian individual dan stimulasi intelektual kepada anggota tim akan menghasilkan kinerja organisasi yang lebih tinggi secara berkelanjutan.

Budaya kolaboratif yang dikembangkan di SD No. 10 Pedungan berlandaskan nilai Tri Hita Karana, yaitu keselarasan hubungan antara manusia dengan Tuhan (Parahyangan), manusia dengan sesama (Pawongan), dan manusia dengan alam lingkungan (Palemahan). Nilai-nilai ini diterjemahkan secara praktis dalam kehidupan sekolah: kegiatan persembahyangan bersama yang membangun spiritualitas komunal, forum musyawarah rutin yang memperkuat kohesi sosial antar warga sekolah, serta program penghijauan dan kebersihan lingkungan yang menumbuhkan kesadaran ekologis pada peserta didik. Integrasi nilai budaya lokal ini menjadikan SD No. 10 Pedungan memiliki identitas dan diferensiasi yang kuat dibandingkan sekolah-sekolah lain di Kota Denpasar.

Analisis SWOT

Hasil analisis SWOT berdasarkan observasi, wawancara,

dan telaah dokumen sekolah disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Hasil Analisis SWOT SD No. 10 Pedungan

Faktor	Indikator
Strengths (S)	• Akreditasi A dari BAN-S/M • Kepemimpinan transformasional • Budaya Tri Hita Karana kuat • Komite sekolah aktif • BOS transparan & akuntabel • Program ekstrakurikuler & fasilitas baik
Weaknesses (W)	• Belum ada SIM terpadu • Kompetensi digital guru belum merata • Resistensi guru senior terhadap inovasi • Tidak ada guru BK khusus • Anggaran pengembangan terbatas • Evaluasi MBS belum sistemik
Opportunities (O)	• Kurikulum Merdeka & otonomi sekolah • Platform Merdeka Mengajar (PMM) gratis • BOS fleksibel untuk inovasi • Kemitraan universitas lokal • Tren pariwisata pendidikan berbasis budaya
Threats (T)	• Perubahan regulasi cepat • Persaingan sekolah swasta bergengsi • Dampak negatif media sosial • Ekspektasi orang tua vs. partisipasi rendah • Biaya operasional > kenaikan BOS • Potensi bencana alam

Rekomendasi Strategi Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT, strategi implementasi

dirumuskan dalam matriks pada Tabel 3:

Tabel 3 Matriks Strategi SWOT SD No. 10 Pedungan

Strategi	Uraian Implementasi
SO – Agresif	Kembangkan program budaya Bali berbasis Kurikulum Merdeka; kemitraan magang guru dgn universitas; manfaatkan akreditasi A untuk CSR.
WO Perbaikan –	Gunakan PMM untuk pelatihan digital guru; bangun SIM open-source; rekrut guru BK honorer via kampus psikologi.
ST Diversifikasi –	Perkuat Tri Hita Karana sebagai diferensiasi vs. sekolah swasta; bangun jaringan alumni untuk diversifikasi dana.
WT Defensif –	Sederhanakan administrasi guru menghadapi fluktuasi regulasi; bangun cadangan anggaran darurat via efisiensi rutin.

Evaluasi Efektivitas, Efisiensi, dan Produktivitas

Efektivitas MBS tercermin dari akreditasi A dan prestasi siswa di atas rata-rata kota, menunjukkan alokasi sumber daya telah berjalan tepat sasaran. Efisiensi masih dapat ditingkatkan melalui integrasi SIM yang akan mengurangi duplikasi administrasi. Produktivitas ditunjukkan dari beragamnya output: prestasi akademik, program ekstrakurikuler aktif, dan inovasi kurikulum berbasis kearifan lokal Bali.

Dari dimensi efektivitas, keberhasilan MBS di SD No. 10 Pedungan dapat diukur melalui

beberapa indikator kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, capaian akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) merupakan bukti formal bahwa standar penyelenggaraan pendidikan telah terpenuhi secara komprehensif, meliputi standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, serta penilaian. Secara kualitatif, budaya sekolah yang kondusif, partisipasi aktif komite sekolah, dan kepercayaan masyarakat yang tinggi tercermin dari tingginya animo pendaftaran siswa baru setiap tahun ajaran.

Dari aspek efisiensi, pengelolaan Dana BOS di SD No. 10 Pedungan menunjukkan tingkat transparansi yang baik. Perencanaan anggaran melalui mekanisme RKAS yang melibatkan semua unsur pemangku kepentingan, serta pelaporan yang tepat waktu dan dapat diakses publik, mencerminkan penerapan prinsip akuntabilitas yang konsisten. Namun demikian, efisiensi administratif masih perlu dioptimalkan. Belum tersedianya platform Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang

terintegrasi menyebabkan pengelolaan data dilakukan secara terpisah pada masing-masing unit, yang berpotensi menimbulkan duplikasi pekerjaan dan risiko inkonsistensi data. Menurut Muhammad Ihsan dan Eko Wahyudi (2025), integrasi SIM merupakan salah satu faktor kritis yang membedakan sekolah dengan kapasitas manajerial tinggi dari sekolah dengan kapasitas manajerial rendah dalam konteks implementasi MBS di era digital.

Produktivitas organisasi sekolah tercermin dari berbagai output yang dihasilkan, melampaui sekadar capaian akademis. Secara akademis, nilai rata-rata Asesmen Nasional siswa kelas IV dan V konsisten berada di atas rata-rata Kota Denpasar, dengan angka kelulusan 100% setiap tahun. Dari sisi ekstrakurikuler, SD No. 10 Pedungan berhasil meraih prestasi dalam bidang seni budaya Bali, olahraga, dan olimpiade sains tingkat kota maupun provinsi. Inovasi kurikulum melalui muatan lokal Bahasa Bali dan program karakter berbasis Tri Hita Karana menjadi nilai tambah yang memperkuat identitas sekolah. Seluruh capaian ini menunjukkan bahwa produktivitas MBS di SD No. 10 Pedungan telah melampaui standar

minimal, meskipun ruang pengembangan lebih lanjut masih terbuka luas terutama dalam dimensi teknologi dan pengembangan profesional guru.

Perbandingan dengan Sekolah Dasar Lain dan Implikasi Kebijakan

Dalam konteks yang lebih luas, temuan penelitian ini memiliki kesesuaian dengan hasil-hasil penelitian terdahulu tentang implementasi MBS di sekolah dasar di Indonesia. Fitriah dan Musdiani (2024) dalam kajiannya terhadap SMP di Kecamatan Darul Imarah menemukan bahwa sekolah efektif dicirikan oleh tiga hal utama: kepala sekolah yang visioner, guru yang berkomitmen, dan keterlibatan masyarakat yang aktif. Ketiga hal ini ditemukan secara nyata di SD No. 10 Pedungan, meskipun dengan konteks dan tantangan yang berbeda.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini mengarah pada tiga level. Pada level sekolah, diperlukan pengembangan kapasitas digital secara sistematis dan terprogram, serta pembangunan SIM berbasis open-source yang terjangkau namun fungsional. Pada level Dinas Pendidikan Kota Denpasar, hasil

penelitian ini merekomendasikan penguatan dukungan teknis bagi sekolah-sekolah yang ingin mengimplementasikan SIM, termasuk melalui pendampingan dari perguruan tinggi mitra. Pada level nasional, temuan ini memperkuat urgensi fleksibilitas pembiayaan BOS agar sekolah dapat mengalokasikan anggaran yang lebih signifikan untuk pengembangan infrastruktur digital dan peningkatan kompetensi guru tanpa mengorbankan kebutuhan operasional dasar.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi metodologis melalui penggabungan studi kasus deskriptif kualitatif dengan analisis SWOT sebagai instrumen evaluasi strategis. Pendekatan mixed ini memungkinkan pemahaman yang lebih holistik dan operasional dibandingkan apabila hanya menggunakan satu metode saja. Ke depan, pengembangan penelitian longitudinal yang melacak perubahan implementasi MBS di SD No. 10 Pedungan dalam rentang waktu beberapa tahun akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang trajektori perkembangan dan keberlanjutan program MBS di sekolah tersebut.

D. Kesimpulan

Implementasi MBS di SD No. 10 Pedungan telah berjalan cukup efektif, terutama pada manajemen kurikulum, keuangan, dan hubungan masyarakat. Faktor keberhasilan dominan adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan budaya kolaboratif berbasis Tri Hita Karana. Hambatan utama bersumber dari keterbatasan SIM terpadu dan kesenjangan kompetensi digital guru.

Analisis SWOT menempatkan SD No. 10 Pedungan pada posisi strategis dengan modal internal yang kuat, namun memerlukan respons terencana terhadap tantangan teknologi dan dinamika regulasi. Strategi SO dan WO menjadi prioritas untuk memaksimalkan sinergi kekuatan dan peluang yang tersedia.

Berdasarkan temuan penelitian, direkomendasikan: (1) pengembangan SIM terpadu berbasis open-source; (2) pelatihan literasi digital terstruktur via Merdeka Mengajar; (3) diversifikasi pendanaan melalui kemitraan alumni dan CSR; (4) pembentukan tim pengembang sekolah dengan indikator kinerja terukur; dan (5) penyusunan Rencana Aksi Strategis 3–5 tahun berbasis matriks SWOT.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Fitriah, & Musdiani, R. (2024). Upaya Penyelenggaraan Sekolah Efektif di SMP Negeri Se-Kecamatan Darul Imarah. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(1), 830–844.
- Meilani, H., & Lubis, M. J. (2022). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah. *JURNAL BASICEDU*, 6(3), 4374–4381.
- Muhammad Ihsan, & Eko Wahyudi, F. M. (2025). Implementasi MBS pada Peningkatan Mutu Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Jurnal Humaniora Dan Sosial Sains*, 2(3).
- Mulyasa, E. (2017). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nurhaliza, C., Yani, R., Puja, S., Aisyah, S. Y., & Herlya, P. (2024). Meningkatkan Kualitas Pendidikan melalui MBS. *IJAM-Edu*, 1(2), 160–165.
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Permendikbud No. 6 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Dana BOS.
- Setyaningsih, R. (2019). Implementasi MBS Berdasarkan UU No. 20 Tahun 2003. *Akademika*, 15(1), 98–110.
- Terry, G. R. (2014). *Principles of Management* (terj.). Bumi Aksara.
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.