

UPAYA KEPALA SEKOLAH DALAM MENDUKUNG IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI SD: STUDI LITERATUR

Anak Agung Gede Agung¹, Chindytia², Ni Putu Ayu Nia Hati³,
Ni Made Aprinindia Prabawati Kepakisan⁴, I Kadek Jonihartawan⁵
^{1,2,3,4,5} Pendidikan Guru Sekolah Dasar, FIP, Universitas Pendidikan Ganesha
¹agung2056@undiksha.ac.id, ²chindytia@undiksha.ac.id,
³ayu.nia@student.undiksha.ac.id, ⁴aprinindia@student.undiksha.ac.id,
⁵jonihartawan@student.undiksha.ac.id

ABSTRACT

School-Based Management (SBM) is an educational management model that grants schools autonomy to improve educational quality through participatory and decentralized decision-making. However, many previous studies remain limited to single-case contexts, resulting in a lack of comprehensive understanding regarding the role of school principals in supporting SBM implementation. This study aims to: (1) identify and describe principals' efforts in supporting SBM based on recent literature synthesis; and (2) analyze the supporting and inhibiting factors affecting the effectiveness of principals' roles in SBM. This study employed a library research design with a thematic analysis approach using 15 open-access journal articles on primary school education published between 2022 and 2026. The findings reveal that principals support SBM through participatory leadership, teacher professional development, community involvement, and transparent school management. Supporting factors include leadership commitment, community participation, and government policy support, while inhibiting factors involve limited managerial competence, inadequate resources, and lack of transparency. The study concludes that the success of SBM is strongly influenced by the quality of principal leadership in managing schools effectively and collaboratively.

Keywords: school-based management, school principal, participatory leadership

ABSTRAK

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pengambilan keputusan yang partisipatif dan terdesentralisasi. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih terbatas pada studi kasus tunggal sehingga belum memberikan gambaran menyeluruh mengenai peran kepala sekolah dalam mendukung implementasi MBS. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan mendeskripsikan upaya kepala sekolah dalam mendukung MBS berdasarkan sintesis literatur terkini; serta (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat efektivitas peran kepala sekolah dalam MBS. Penelitian ini menggunakan pendekatan kepustakaan (*library research*) dengan analisis tematik terhadap 15 artikel jurnal ilmiah terbuka pada jenjang pendidikan dasar yang diterbitkan pada tahun 2022–2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah mendukung implementasi MBS melalui kepemimpinan partisipatif, pengembangan profesionalisme guru, pelibatan masyarakat, dan pengelolaan sekolah yang transparan. Faktor pendukung meliputi komitmen kepemimpinan,

partisipasi masyarakat, dan dukungan kebijakan pemerintah, sedangkan faktor penghambat mencakup keterbatasan kompetensi manajerial, sumber daya, dan transparansi pengelolaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan MBS sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola sekolah secara efektif dan kolaboratif.

Kata Kunci: manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah, kepemimpinan partisipatif

A. Pendahuluan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengambil keputusan secara mandiri, terdesentralisasi, dan partisipatif guna meningkatkan mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan. Konsep ini lahir sebagai respons atas kelemahan sistem manajemen sentralistik, di mana seluruh kebijakan, anggaran, dan program ditentukan dari pusat tanpa mempertimbangkan kekhasan dan kebutuhan lokal masing-masing sekolah (Nadeak, 2022). MBS menempatkan sekolah sebagai pusat pengelolaan pendidikan untuk meningkatkan mutu sekolah secara mandiri dan partisipatif (Timpal, 2024). Dalam konteks ini, kepala sekolah memegang peran kunci dalam menggerakkan dan memberdayakan seluruh komponen sekolah agar tercipta interaksi yang berkualitas dan berorientasi mutu (Suheri, 2026).

Kepala sekolah menempati posisi paling strategis dalam kerangka MBS. Sebagai pemimpin tertinggi satuan pendidikan, kepala sekolah menjadi figur sentral yang menentukan arah dan kualitas implementasi MBS secara keseluruhan (Gunawan, 2025). Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator teknis-birokratis, melainkan juga sebagai pemimpin pedagogis, manajer sumber daya manusia, dan agen perubahan yang mentransformasi budaya organisasi sekolah (Rachman, 2025). Peran multidimensional ini menuntut kepala sekolah memiliki kompetensi yang luas, mulai dari perencanaan strategis, pemberdayaan komunitas, pengelolaan keuangan, hingga pengembangan profesional guru secara berkelanjutan (Sugiarto, 2024).

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji peran kepala sekolah dalam implementasi MBS dari beragam konteks dan perspektif. Azhara (2022) mengungkapkan bahwa

kepala sekolah menjalankan peran strategis dalam implementasi MBS yang mencakup dimensi manajerial, supervisi, dan pengambilan kebijakan berbasis otonomi sekolah. Meilani dkk. (2022) menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang proaktif dengan gaya kepemimpinan demokratis menjadi prasyarat MBS yang efektif. Tirtawati dkk. (2025) menunjukkan bagaimana optimalisasi peran kepala sekolah dalam MBS khususnya melalui supervisi manajerial yang bermakna dan berdampak langsung pada peningkatan mutu pembelajaran. Sholahuddin dkk. (2025) menemukan bahwa evaluasi supervisi manajerial kepala sekolah yang terstruktur secara signifikan meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian yang ada bersifat studi kasus tunggal yang hanya memotret satu sekolah atau satu daerah dalam satu titik waktu, sehingga generalisabilitasnya terbatas. Belum banyak kajian yang mensintesis temuan dari berbagai penelitian untuk menghasilkan gambaran komprehensif tentang pola kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung MBS di berbagai konteks.

Di sisi lain, implementasi Kurikulum Merdeka sejak 2022 semakin memperkuat semangat MBS dengan memberikan fleksibilitas lebih besar kepada sekolah, sekaligus menuntut kepala sekolah mampu memimpin perubahan secara efektif (Mustari, 2022). Kesenjangan penelitian ini memperkuat urgensi dilakukannya kajian literatur yang sistematis untuk menghasilkan pemahaman yang lebih menyeluruh dan berbasis bukti.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan mendeskripsikan upaya kepala sekolah dalam mendukung implementasi MBS berdasarkan sintesis literatur terkini; serta (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat efektivitas peran kepala sekolah dalam implementasi MBS. Hasil penelitian diharapkan berkontribusi secara teoritis dalam memperkaya kajian manajemen pendidikan, sekaligus secara praktis menyediakan acuan bagi pemangku kepentingan dalam mengoptimalkan implementasi MBS di tingkat satuan pendidikan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (*library*

research) dengan pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*). Pendekatan ini dipilih karena seluruh data diperoleh dari sumber-sumber tertulis tanpa memerlukan pengumpulan data lapangan (Sumilih dkk., 2025), sehingga relevan untuk mengkaji secara mendalam upaya kepala sekolah dalam mendukung implementasi MBS melalui sintesis dan analisis kritis terhadap literatur ilmiah yang tersedia.

Sumber data dalam penelitian ini adalah 15 artikel jurnal ilmiah yang menjadi objek kajian dalam analisis. Penelusuran artikel dilakukan melalui basis data Google Scholar dengan standar pemilihan literatur sebagai berikut: (1) relevan secara tematik dengan topik manajemen berbasis sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah; (2) diterbitkan dalam rentang tahun 2022–2026; serta (3) dapat diakses secara terbuka (*open access*). Artikel yang tidak memenuhi salah satu kriteria tersebut dieksklusi dari analisis. Temuan dari setiap artikel diidentifikasi dan diinterpretasikan melalui pembacaan kritis dan pemetaan tema, bukan sekadar dirangkum secara deskriptif.

Proses analisis dilakukan melalui tiga tahap yang berurutan.

Pertama, deskripsi objek kajian: peneliti menelaah seluruh artikel untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang bagaimana penelitian-penelitian terdahulu mengkaji peran kepala sekolah dalam implementasi MBS, termasuk konteks, metode, dan temuan utama masing-masing. Kedua, analisis tematik: peneliti membaca setiap artikel secara kritis, mengidentifikasi, dan menafsirkan tema-tema utama yang berkaitan dengan upaya kepala sekolah dalam mendukung MBS, kemudian memetakannya ke dalam dimensi-dimensi yang relevan. Ketiga, analisis relevansi: peneliti menginterpretasikan keterkaitan antar temuan, menganalisis faktor pendukung dan penghambat implementasi MBS, serta merumuskan implikasi praktis bagi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat lima dimensi utama upaya kepala sekolah dalam mendukung implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, yang ditemukan secara konsisten dalam literatur yang dikaji. Kelima dimensi tersebut

meliputi kepemimpinan partisipatif, pengembangan program berbasis kebutuhan lokal, peningkatan profesionalisme guru, pemberdayaan komunitas sekolah, serta pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.

1. Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah

Salah satu upaya paling konsisten yang ditemukan dalam literatur adalah penerapan model kepemimpinan partisipatif oleh kepala sekolah. Novianti dkk. (2026) menyatakan bahwa kepala sekolah yang efektif dalam konteks MBS di SD adalah mereka yang mampu melibatkan seluruh pemangku kepentingan sekolah termasuk guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan orang tua dalam proses pengambilan keputusan yang strategis. Pola kepemimpinan ini mencerminkan hakikat MBS sebagai pendelegasian wewenang dari pemerintah pusat ke tingkat sekolah.

Penelitian Ratnawati (2025) pada salah satu sekolah di Jayapura menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif berhasil meningkatkan keterlibatan guru dalam perencanaan

sekolah. Kepala sekolah dalam konteks ini berfungsi sebagai fasilitator yang mendorong setiap anggota organisasi untuk berkontribusi sesuai kompetensinya. Senada dengan ini, Hidayat dkk. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis dan transparan menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) agar dapat berjalan secara efektif dan optimal. Variani dkk. (2024) turut memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang inklusif mampu membangun budaya organisasi pendidikan yang kolaboratif dan berorientasi mutu.

Dimensi partisipasi dalam kepemimpinan kepala sekolah juga mencakup transparansi informasi dan akuntabilitas publik. Kepala sekolah yang efektif secara rutin mengomunikasikan program, anggaran, dan hasil kinerja sekolah kepada komunitas sekolah melalui forum-forum seperti rapat pleno, laporan tahunan, atau media informasi sekolah. Sholeh (2023) menemukan bahwa transparansi semacam ini membangun kepercayaan publik dan

mendorong partisipasi aktif orang tua dalam program-program sekolah.

2. Pengembangan Program Berbasis Kebutuhan Lokal

Esensi MBS terletak pada kemampuan sekolah untuk merumuskan dan melaksanakan program yang sesuai dengan kondisi, potensi, dan kebutuhan lokal. Kepala sekolah memainkan peran sentral dalam proses ini melalui perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang terukur. Novianti dkk. (2026) menemukan bahwa kepala sekolah yang efektif dalam konteks SD mampu menyesuaikan kebijakan pendidikan nasional dengan kondisi nyata sekolahnya melalui penyusunan visi, misi, dan program secara partisipatif bersama seluruh warga sekolah.

Sebuah kajian yang dilakukan oleh Pohan dkk. (2024) terhadap sekolah dasar menunjukkan bahwa sekolah dengan capaian MBS terbaik memiliki kepala sekolah yang aktif melakukan analisis kebutuhan (need assessment) secara berkala. Analisis ini mencakup pemetaan kondisi sosial ekonomi peserta didik, potensi dan permasalahan lingkungan sekolah, serta ketersediaan sumber daya lokal yang dapat diberdayakan. Hasil analisis kemudian dijadikan dasar

penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS).

Lebih lanjut, Novianti dkk. (2026) mengidentifikasi bahwa kepala sekolah yang sukses dalam MBS di jenjang SD juga aktif mengembangkan program unggulan berbasis potensi lokal seperti literasi, pembinaan karakter, dan pengembangan ekstrakurikuler. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi yang diberikan melalui MBS dimanfaatkan secara optimal sebagai ruang kreativitas dan inovasi pedagogis, bukan sekadar kewenangan administratif.

3. Peningkatan Profesionalisme Guru

Guru merupakan ujung tombak implementasi MBS di tingkat kelas. Oleh karena itu, upaya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru menjadi dimensi yang sangat kritis. Berbagai kajian literatur menemukan bahwa kepala sekolah yang efektif secara konsisten memfasilitasi pengembangan profesional guru melalui berbagai program terstruktur.

Menurut Hidayat & Herlina (2025), kepala sekolah yang berprestasi melakukan supervisi

akademik secara rutin dan bermakna, tidak sekadar sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai upaya pembinaan profesional yang genuine. Supervisi dilakukan melalui kunjungan kelas (classroom observation), diskusi pasca-observasi, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Program ini terbukti meningkatkan kualitas pembelajaran dan kepuasan kerja guru secara signifikan.

Selain supervisi, kepala sekolah juga memfasilitasi keikutsertaan guru dalam pelatihan, seminar, workshop, dan program studi lanjut. Pohan dkk. (2024) menemukan bahwa alokasi anggaran yang memadai untuk pengembangan sumber daya manusia menjadi indikator komitmen kepala sekolah SD terhadap peningkatan mutu pendidikan, di mana sekolah yang mengalokasikan anggaran secara proporsional untuk pengembangan guru menunjukkan peningkatan kompetensi pedagogis yang terukur.

Pembentukan komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC) di tingkat sekolah juga menjadi upaya strategis yang semakin banyak diterapkan. Kepala sekolah menyediakan wadah diskusi bagi guru melalui kegiatan KKG atau

MGMP internal sehingga guru dapat saling berbagi pengalaman mengajar, menyusun pembelajaran bersama, dan mencari solusi terhadap permasalahan pembelajaran secara kolaboratif (Affandi dkk., 2022). Hal ini diperkuat oleh temuan Harlita & Ramadan (2024) yang menunjukkan bahwa komunitas belajar di tingkat sekolah terbukti berkontribusi signifikan dalam mengembangkan kompetensi guru, karena melalui partisipasi aktif di dalamnya para guru dapat saling bertukar pengetahuan, pengalaman, dan strategi pembelajaran yang efektif sebagai penopang implementasi MBS secara berkelanjutan.

4. Pemberdayaan Komunitas dan Kemitraan Sekolah

MBS secara eksplisit mensyaratkan keterlibatan aktif komunitas sekolah, khususnya orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar, dalam pengelolaan dan pengawasan sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak dalam membangun kemitraan yang produktif ini. Dalam kajian Novianti dkk. (2026), kepala sekolah SD yang berhasil mengimplementasikan MBS secara konsisten membangun komunikasi terbuka dan hubungan

yang saling menguntungkan dengan komite sekolah sebagai representasi orang tua dan masyarakat.

Penelitian yang dilakukan oleh Khana dkk. (2023) mengidentifikasi beberapa strategi konkret yang diterapkan kepala sekolah dalam pemberdayaan komunitas, antara lain: (1) Kepala sekolah menerapkan keteladanan sebagai strategi utama dengan menunjukkan disiplin, integritas, dan komitmen terhadap pendidikan sehingga dapat menjadi contoh bagi seluruh warga sekolah; (2) kepala sekolah membangun komunikasi yang terbuka dan efektif dengan guru melalui diskusi, pemberian umpan balik, dan mendengarkan aspirasi guru; (3) kepala sekolah mendorong kolaborasi antar guru melalui kegiatan berbagi pengalaman dan kerja sama dalam pembelajaran untuk memperkuat komunitas sekolah; (4) kepala sekolah memberikan dukungan pengembangan profesional melalui pelatihan, workshop, dan supervisi rutin guna meningkatkan kompetensi guru; dan (5) kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kekeluargaan dengan memprioritaskan kenyamanan, hubungan harmonis, serta

kesejahteraan seluruh warga sekolah. Hal ini diperkuat oleh temuan Mutia dkk. (2025) yang menegaskan bahwa keberadaan komite sekolah yang aktif terbukti mampu menciptakan sistem pengelolaan pendidikan yang lebih transparan dan akuntabel, karena keterlibatan komite tidak hanya berdampak pada aspek administratif tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran secara menyeluruh.

Pemberdayaan komunitas juga terbukti berdampak positif terhadap penggalangan sumber daya sekolah. Kepala sekolah yang aktif menjalin kerja sama dengan berbagai pihak dapat memperluas sumber pendanaan sekolah selain dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), sehingga sekolah mampu menjalankan berbagai program unggulan yang tidak hanya bergantung pada bantuan pemerintah (Novianti dkk., 2026). Hal ini menunjukkan bahwa kemitraan komunitas bukan sekadar aspek sosial, melainkan juga strategis secara finansial.

5. Pengelolaan Keuangan yang Transparan dan Akuntabel

Salah satu prasyarat keberhasilan MBS adalah

pengelolaan keuangan sekolah yang transparan, akuntabel, dan efisien. Kepala sekolah bertanggung jawab penuh atas perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan keuangan sekolah. Fawwaz & Susanty (2024) menegaskan bahwa transparansi keuangan merupakan fondasi kepercayaan komunitas terhadap institusi sekolah, yang pada akhirnya mendorong partisipasi dan dukungan yang lebih besar.

Kajian Suryaman & Lestari (2025) pada sejumlah sekolah model MBS menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif menyusun RKAS secara partisipatif bersama dewan guru dan komite sekolah, kemudian mempublikasikannya secara terbuka. Mekanisme pelaporan keuangan yang reguler dan mudah dipahami oleh publik menjadi praktik terbaik yang membedakan sekolah dengan implementasi MBS berkualitas tinggi dari yang biasa-biasa saja. Selain itu, pengembangan sistem akuntansi berbasis teknologi informasi semakin memudahkan pengelolaan dan pelaporan keuangan sekolah secara akurat.

Efisiensi penggunaan anggaran juga menjadi fokus perhatian kepala sekolah dalam MBS. Kepala sekolah

dituntut untuk mampu mengalokasikan sumber daya yang terbatas secara optimal, memprioritaskan program-program yang berdampak langsung pada peningkatan mutu pembelajaran. Damayanti dkk. (2026) menemukan bahwa kepala sekolah dasar yang efektif mengelola sarana dan anggaran sekolah secara terencana, transparan, dan berbasis evaluasi, sehingga penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan secara akademik maupun administratif.

6. Faktor Pendukung dan Penghambat

Berdasarkan sintesis literatur, terdapat beberapa faktor yang secara konsisten diidentifikasi sebagai pendukung keberhasilan kepala sekolah dalam implementasi MBS. Faktor-faktor pendukung tersebut meliputi: (1) komitmen kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dalam mengarahkan visi, budaya mutu, dan pelaksanaan program sekolah; (2) penerapan kepemimpinan partisipatif yang mampu menciptakan komunikasi efektif dan kerja kolaboratif antar warga sekolah; (3) dukungan kebijakan pemerintah yang memberikan ruang otonomi, transparansi, dan akuntabilitas dalam

pengelolaan sekolah; (4) partisipasi aktif masyarakat dan komite sekolah sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan, dukungan pendanaan, dan penguatan program sekolah; serta (5) pemberdayaan guru melalui supervisi akademik, pelatihan, dan keterlibatan dalam perencanaan maupun evaluasi program sekolah sehingga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap mutu pendidikan (Yulia dkk., 2025).

Di sisi lain, hambatan utama yang ditemukan dalam literatur mencakup: (1) kurangnya transparansi dalam proses pengangkatan kepala sekolah sehingga berpengaruh terhadap kualitas kepemimpinan sekolah; (2) rendahnya pengetahuan dan kemampuan manajemen kepala sekolah dalam mengelola sekolah secara efektif; (3) rendahnya motivasi, semangat kerja, dan kedisiplinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinan; (4) keterbatasan sumber daya manusia profesional, baik kepala sekolah, guru, maupun staf pendidikan dalam mendukung pelaksanaan MBS; serta (5) keterbatasan dana dan sarana prasarana pendidikan yang menghambat optimalisasi proses

pembelajaran dan pengelolaan sekolah (Damayanti dkk., 2026).

Temuan-temuan ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan MBS bukan semata-mata soal regulasi atau kebijakan, melainkan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan manusia yang berada di garis terdepan implementasinya. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi tinggi, karakter kepemimpinan yang kuat, serta orientasi pada mutu pendidikan terbukti mampu mengoptimalkan potensi MBS bahkan dalam keterbatasan sumber daya sekalipun.

D. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peran yang sangat sentral dan multidimensional dalam mendukung keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Melalui sintesis terhadap 15 artikel ilmiah, ditemukan lima dimensi utama upaya kepala sekolah, yaitu penerapan kepemimpinan partisipatif yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan, pengembangan program berbasis kebutuhan dan potensi lokal sekolah, peningkatan profesionalisme

guru melalui supervisi akademik dan komunitas belajar profesional, pemberdayaan komunitas dan kemitraan strategis dengan komite sekolah, serta pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Keberhasilan implementasi MBS didukung oleh komitmen kepemimpinan yang kuat, partisipasi aktif komunitas, dan dukungan kebijakan pemerintah; sementara hambatan utama berpusat pada lemahnya kompetensi manajerial kepala sekolah, keterbatasan sumber daya manusia profesional, serta minimnya dana dan sarana prasarana pendidikan.

Temuan penelitian ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan MBS tidak semata-mata ditentukan oleh regulasi, melainkan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan di tingkat satuan pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan program penguatan kapasitas kepala sekolah yang terstruktur, berkelanjutan, dan berbasis kompetensi nyata. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji implementasi MBS secara komparatif antara sekolah negeri dan swasta, atau antara daerah perkotaan dan pedesaan, guna menghasilkan

pemahaman yang lebih kontekstual dan rekomendasi kebijakan yang lebih tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, L. H., Candiasa, I. M., Lede, Y. U., Bayangkari, & Prijanto, J. H. (2022). The Strategy for Improving Teachers' Performance through Teacher Work Group (KKG) as a Professional Learning Community. *Jurnal Education and Development*, 10(3), 401–407. <https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/view/4173>
- Azhara, R. (2022). Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 15–21. <https://doi.org/10.18592/moe.v8i1.6254>
- Damayanti, A., Ahmad, S., & Firdaus, M. (2026). Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*, 6(2), 420–431. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.1510>
- Fawwaz, A., & Susanty. (2024). Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat Dalam Pendidikan Menuju Sekolah Bermutu. *Jurnal Terapung : Ilmu - Ilmu Sosial*, 6(2), 221–238. <https://doi.org/10.31602/jt.v6i2.16291>
- Gunawan, A. (2025). *Implementasi Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta Selatan: Publica Indonesia Utama.

- Harlita, I., & Ramadan, Z. H. (2024). Peran Komunitas Belajar di Sekolah Dasar dalam Mengembangkan Kompetensi Guru. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(3), 2907–2920. <https://doi.org/10.58230/27454312.989>
- Hidayat, A. S., & Herlina. (2025). Pengembangan Peran Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Genta Mulia*, 16(2), 224–233. <https://ejournal.uncm.ac.id/index.php/gm/article/view/1730>
- Hidayat, M. R., Giatman, M., Yuliarma, & Mardizal, J. (2025). Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Tingkat Partisipasi Guru dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(4), 1988–1997. <https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp/article/view/1008>
- Khana, M. A., Zainudin, A., Fanani, A. I., & Mirochina, C. (2023). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja dan Kedisiplinan Guru di SD Juara Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(25), 595–612. <https://www.jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/8077>
- Meilani, H., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 4374–4381. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2840>
- Mustari, M. (2022). *Manajemen Pendidikan di Era Merdeka Belajar*. Bandung: UIN Sunan Gunung Ajati Bandung.
- Mutia, F., Hambali, & Isa, M. (2025). Peran Komite Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan di SD Negeri 5 Banda Aceh. *Jurnal Tunas Bangsa*, 12(1), 43–58. <https://doi.org/10.46244/tunasbangsa.v12i1.2926>
- Nadeak, B. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Novianti, S., Wardiah, D., & Nurlina, N. (2026). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri 6 Rambutan. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*, 6(2), 410–419. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.1509>
- Pohan, S., Elfrianto, & Amini. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Kinerja Guru di SD Negeri 2 Gunung Lagan Aceh Singkil. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 10(4), 151–172. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/19321>
- Rachman, Y. S. (2025). Kepemimpinan Islam Transformatif Dalam Peningkatan Mutu Media Pembelajaran Berbasis Teknologi Bagi Guru Di Sd Negeri 1 Sembawa Kuningan. *Al-Taraqqi: Jurnal Pendidikan Agama Islam Progresif*, 1(2), 1–15. <https://doi.org/10.31602/v0i0.4713>
- Ratnawati. (2025). Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Implikasinya Terhadap Mutu Pendidikan Di Jayapura. *Vifada Journal of Education*, 3(1), 1–29. <https://doi.org/10.70184/3kgs3665>

- Sholahuddin, A. M., Riyanto, Y., & Roesminingsih, E. (2025). Evaluasi Supervisi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 2482–2488.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v8i3.7190>
- Sholeh, M. I. (2023). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Membangun Citra Positif Melalui Manajemen Pendidikan yang Berkualitas. *Tadbiruna: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 43–55.
<https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v3i1.622>
- Sugiarto, J. (2024). *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Membangun Sekolah Berdaya Saing di Era Digital*. Pamekasan: Alifba Media.
- Suheri, E. (2026). *Program Kerja Kepala Sekolah: Pengelolaan Sekolah Berdasarkan 8 (Delapan) Standar Nasional Pendidikan (SNP)*. Jawa Tengah: Revormasi.
- Sumilih, D. A., Jaya, A., Fitrianiingsih, A. D. R., Nugrohowardhani, R. L. K. R., Irawan, E. P., Dirna, F. C., Rachmaningtyas, N. A., Ras, A., Pujiriyani, D. W., Setyorini, N., Hermawan, S., Ulfah, S., & Kurniasih, U. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: PT. Star Digital Publishing.
- Suryaman, M., & Lestari, D. A. (2025). Analisis Komparatif Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan dari Berbagai Model Manajerial di Sekolah. *Jurnal Tahsinia*, 6(3), 378–390.
<https://ojs.iairakeyansantang.ac.id/index.php/tahsinia/article/view/672>
- Timpal, C. (2024). *Bahan Ajar Manajemen Berbasis Sekolah*. Jawa Barat: CV. Mega Press Nusantara.
- Tirtawati, I. G. A., Jayanti, N. M. R. K., Tiarawati, P., Putri, S. A. M. D. A., Nilawati, N. K., Ketut, L., Div, L. K. K. D., & Werang, B. R. (2025). Optimalisasi Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Transformasi Pendidikan Modern*, 6(1), 500–513.
<https://ejournals.com/ojs/index.php/jtpm/article/view/822>
- Variani, H., Qadri, H. Al, & Nellitawati. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia di Sebuah Satuan Pendidikan. *Academy of Education Journal*, 15(1), 991–1000.
<https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2356>
- Yulia, D., Thohirin, A., & Faizin. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Bangil-Pasuruan. *Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri*, 11(4), 211–221.
<https://journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/view/10435>