

PERAN KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH SEBAGAI FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN MBS DI SD NEGERI 4 PANJER

Anak Agung Gede Agung¹, Chindytia², Komang Emaliana Trianita³,
Ni Kadek Diah Hermayanti⁴, Ni Komang Sri Devikananda⁵

^{1,2}Universitas Pendidikan Ganesha

^{3,4,5}PGSD Universitas Pendidikan Ganesha

¹agung2056@undiksha.ac.id, ²chindytia@undiksha.ac.id),

³emaliana@student.undiksha.ac.id, ⁴diah.hermayanti@student.undiksha.ac.id,

⁵sri.devikananda@student.undiksha.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of School-Based Management (SBM) and describe the role of the principal's visionary leadership in supporting the success of SBM at SD Negeri 4 Panjer. This research employed a descriptive qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews and direct observations involving the school principal as the main research subject. The findings revealed that the implementation of SBM at SD Negeri 4 Panjer has been carried out effectively through participatory, transparent, and accountable school management involving teachers, education staff, parents, school committees, and other stakeholders. The principal demonstrated visionary leadership by encouraging innovation in learning, strengthening collaboration among school members, and supporting the implementation of the Merdeka Curriculum. The study also found that teamwork, open communication, and stakeholder participation became supporting factors in the success of SBM implementation. Meanwhile, several obstacles were identified, such as limited budget, inadequate technology-based facilities, and differences in stakeholders' understanding of SBM. Overall, the visionary leadership of the principal plays a strategic role in creating an adaptive, collaborative, and quality-oriented school management system

Keywords: *visionary leadership, school-based management, principal, elementary school, educational leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) serta mendeskripsikan peran kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam mendukung keberhasilan MBS di SD Negeri 4 Panjer. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung dengan kepala sekolah sebagai subjek utama penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS di SD Negeri 4 Panjer telah berjalan

dengan baik melalui pengelolaan sekolah yang partisipatif, transparan, dan akuntabel dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, orang tua, komite sekolah, dan berbagai pemangku kepentingan lainnya. Kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan visioner melalui upaya mendorong inovasi pembelajaran, memperkuat kolaborasi warga sekolah, serta mendukung penerapan Kurikulum Merdeka. Penelitian ini juga menemukan bahwa kerja sama tim, komunikasi terbuka, dan partisipasi *stakeholder* menjadi faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS. Sementara itu, hambatan yang dihadapi meliputi keterbatasan anggaran, kurangnya fasilitas berbasis teknologi, dan perbedaan pemahaman mengenai konsep MBS. Secara keseluruhan, kepemimpinan visioner kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan pengelolaan sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu pendidikan.

Kata Kunci: kepemimpinan visioner, manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah, studi kasus, sekolah dasar.

A. Pendahuluan

Kebijakan desentralisasi pendidikan diimplementasikan dengan tujuan mendelegasikan wewenang kepada pemerintah daerah dan institusi sekolah agar dapat mengorganisasi sistem pendidikan yang relevan dengan kebutuhan lokal. Langkah ini diambil guna mengevaluasi dan mengatasi keterbatasan sistem sentralisasi masa lalu yang dianggap kurang adaptif terhadap keberagaman kebutuhan di tiap wilayah. Selaras dengan pandangan Sumpena dkk. (2022), esensi desentralisasi terletak pada pengeseran pusat pengambilan keputusan agar lebih dekat dengan kebutuhan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Hal ini tidak hanya membuat program

edukasi menjadi lebih kontekstual dengan keunikan daerah, tetapi juga mengoptimalkan keterlibatan serta potensi masyarakat setempat. Di tingkat satuan pendidikan, manifestasi kebijakan ini diwujudkan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang memberikan keleluasaan penuh kepada sekolah dalam mengelola aspek manajerial, kurikulum, hingga proses pembelajaran.

Penerapan MBS bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan seluruh warga sekolah dan masyarakat. Dalam implementasinya, sekolah tidak hanya dituntut mampu mengelola administrasi pendidikan, tetapi juga harus mampu menciptakan inovasi pembelajaran, meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan, serta

membangun budaya sekolah yang kondusif. Menurut Hartati & Ma'ruf (2022), penerapan MBS memungkinkan sekolah menyesuaikan kebijakan pendidikan dengan karakteristik peserta didik dan lingkungan sekolah.

Keberhasilan implementasi MBS sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai pemimpin, pengambil keputusan, penggerak organisasi, sekaligus penentu arah kebijakan sekolah. Kepemimpinan visioner menjadi salah satu bentuk kepemimpinan yang relevan dalam mendukung keberhasilan MBS karena mampu menciptakan visi jangka panjang, mendorong inovasi, serta membangun budaya kerja kolaboratif di lingkungan sekolah. Kepemimpinan visioner mampu meningkatkan kualitas sekolah melalui penguatan kapasitas guru dan pengembangan budaya mutu pendidikan.

Implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan melalui prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) telah diterapkan di SD Negeri 4 Panjer. Sekolah ini konsisten menyelaraskan tata kelola pendidikannya dengan dinamika

regulasi terbaru, termasuk mengadopsi Kurikulum Merdeka yang mengutamakan pembelajaran berorientasi pada siswa serta pembentukan karakter. Otonomi yang dimiliki memberikan keleluasaan bagi pihak sekolah untuk mengorganisasi program-program edukasi yang relevan dengan kondisi dan kebutuhan internal institusi.

Data dari observasi dan wawancara menunjukkan adanya sinergi yang solid antara kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, serta wali murid dalam menyukseskan program-program sekolah. Keterlibatan aktif para pemangku kepentingan (*stakeholders*) ini mencakup seluruh tahapan manajemen, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Faktor pendukung utama lainnya adalah kepemimpinan kepala sekolah yang akomodatif terhadap inovasi pembelajaran, pembentukan budaya sekolah yang kondusif, dan upaya peningkatan mutu berkelanjutan. Secara keseluruhan, pemenuhan prinsip MBS di SD Negeri 4 Panjer terbukti berjalan efektif dalam menciptakan tata kelola sekolah yang mandiri, partisipatif, dan berorientasi pada kualitas.

Beberapa alasan mendasar melatarbelakangi dipilihnya SD Negeri 4 Panjer sebagai tempat penelitian. Langkah awal dimulai dari pengamatan terhadap tata kelola pendidikannya yang sudah mapan dalam menerapkan MBS, baik dari segi perencanaan, pengelolaan dana, hingga pelibatan publik. Di sisi lain, sekolah ini juga responsif terhadap pembaruan lewat implementasi Kurikulum Merdeka, yang memperlihatkan bagaimana ruang kemandirian sekolah dimanfaatkan untuk menciptakan pembelajaran yang kontekstual. Keberhasilan ini tidak lepas dari peran kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Perpaduan visi pemimpin dan dukungan solid dari guru serta orang tua siswa menciptakan ekosistem yang mendukung. Oleh sebab itu, peneliti menilai sekolah ini sangat layak dijadikan studi kasus untuk menganalisis kontribusi kepemimpinan visioner terhadap capaian MBS.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 4 Panjer serta

mendeskripsikan peran kepemimpinan visioner kepala sekolah dalam mendukung keberhasilan MBS.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan mendeskripsikan secara mendalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan peran kepemimpinan visioner kepala sekolah di SD Negeri 4 Panjer.

Lokasi penelitian dilaksanakan di SD Negeri 4 Panjer yang beralamat di Jalan Tukad Pancoran Gang II Nomor 4 Panjer, Kecamatan Denpasar Selatan, Kota Denpasar, Bali. Subjek penelitian adalah kepala sekolah SD Negeri 4 Panjer, yaitu Ibu Ni Luh Made Yuliyani, S.Pd.SD.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai implementasi MBS, keterlibatan *skateholders*, faktor pendukung dan penghambat, serta peran kepemimpinan kepala sekolah. Observasi dilakukan untuk melihat

kondisi sekolah dan pelaksanaan MBS secara langsung.

Instrumen penelitian yang digunakan meliputi pedoman wawancara dan lembar observasi. Pedoman wawancara digunakan untuk menggali informasi secara sistematis sesuai fokus penelitian, sedangkan lembar observasi digunakan untuk mencatat kondisi nyata di lapangan.

Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memperoleh gambaran mengenai implementasi MBS dan kepemimpinan visioner kepala sekolah.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan Gambaran Umum Implementasi MBS di SD Negeri 4 Panjer

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, SD Negeri 4 Panjer telah menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah sejak diberlakukannya kebijakan desentralisasi pendidikan. Implementasi MBS diperkuat melalui penerapan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan terus

diselaraskan dengan Kurikulum Merdeka.

Sekolah menerapkan prinsip-prinsip MBS melalui pengelolaan sekolah yang partisipatif, transparan, dan akuntabel. Dalam pelaksanaannya, sekolah melibatkan berbagai *stakeholders* seperti guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, orang tua siswa, dan pengawas sekolah.

Komunikasi antara sekolah dan *stakeholders* dilakukan melalui rapat rutin, forum komite, musyawarah sekolah, serta media komunikasi digital seperti grup WhatsApp. Hal tersebut menunjukkan adanya budaya kolaboratif dalam pengelolaan sekolah.

Profil Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah

Kepala SD Negeri 4 Panjer menunjukkan karakteristik kepemimpinan visioner melalui kemampuan mengarahkan sekolah menuju perubahan yang lebih baik. Kepala sekolah berperan sebagai instructional leader yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah memberikan ruang kepada guru untuk melakukan inovasi

pembelajaran sesuai Kurikulum Merdeka. Selain itu, kepala sekolah juga melibatkan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan sehingga tercipta budaya kerja yang partisipatif. Sikap tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada pencapaian administrasi sekolah, tetapi juga pada pemberdayaan seluruh warga sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah juga tercermin melalui sikap terbuka terhadap perubahan, kemampuan membangun komunikasi yang baik, serta komitmen dalam menjaga transparansi pengelolaan sekolah. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sinurat & Purba (2024), yang menyatakan bahwa kepemimpinan visioner mampu membangun budaya mutu yang adaptif terhadap perubahan.

Penelitian Utami dkk. (2023), menjelaskan bahwa kepala sekolah visioner berperan sebagai agent of change yang mampu mendorong transformasi pendidikan melalui inovasi pembelajaran dan penguatan kolaborasi warga sekolah. Kepemimpinan visioner kepala sekolah berpengaruh terhadap

efektivitas pengelolaan sekolah karena mampu menciptakan arah kebijakan yang jelas dan berorientasi pada mutu pendidikan.

Octaviarnis (2021), menegaskan bahwa komunikasi internal yang dibangun oleh kepala sekolah visioner dapat meningkatkan komitmen guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah di SD Negeri 4 Panjer menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif dan berkelanjutan.

Peran Kepemimpinan dalam Setiap Komponen MBS

Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam setiap komponen Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, kepala sekolah SD Negeri 4 Panjer mampu menjalankan fungsi kepemimpinan secara partisipatif, kolaboratif, dan visioner sehingga mendukung keberhasilan pengelolaan sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mahiroh & Abidin (2023) yang menyatakan bahwa kepala sekolah berperan

sebagai penggerak utama dalam implementasi MBS melalui keterlibatan seluruh warga sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program sekolah.

Pada aspek manajemen kurikulum, kepala sekolah berperan aktif dalam mendorong guru menyusun modul ajar secara mandiri, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, serta menyesuaikan pembelajaran dengan Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah juga memberikan dukungan terhadap pengembangan kompetensi guru melalui kegiatan diskusi, supervisi akademik, dan pelatihan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner mampu menciptakan budaya inovatif dalam proses pembelajaran. Hal ini didukung oleh Meilani dkk. (2022) yang menjelaskan bahwa kepala sekolah dalam penerapan MBS memiliki peran strategis dalam meningkatkan mutu pembelajaran melalui pengelolaan kurikulum yang fleksibel dan sesuai kebutuhan sekolah.

Pada manajemen sumber daya manusia, kepala sekolah membangun budaya kerja sama yang harmonis antara guru, tenaga kependidikan, dan *stakeholders* sekolah. Kepala

sekolah menerapkan komunikasi terbuka, memberikan motivasi kepada guru, serta melibatkan seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Lingkungan kerja yang kondusif tersebut meningkatkan partisipasi dan rasa tanggung jawab warga sekolah terhadap program-program pendidikan.

Dalam manajemen hubungan masyarakat, kepala sekolah menjalin komunikasi aktif dengan orang tua siswa, komite sekolah, dan masyarakat melalui forum rapat, musyawarah sekolah, maupun media komunikasi digital seperti *WhatsApp*. Keterlibatan masyarakat dalam perencanaan dan evaluasi program sekolah menunjukkan adanya prinsip partisipatif dalam MBS.

Sementara itu, pada manajemen sarana dan prasarana serta manajemen keuangan, kepala sekolah masih menghadapi beberapa kendala seperti keterbatasan anggaran dan fasilitas berbasis teknologi. Namun demikian, kepala sekolah terus berupaya menjalin kerja sama dengan berbagai pihak guna memenuhi kebutuhan sekolah secara bertahap. Transparansi dalam pengelolaan dana sekolah dan keterlibatan komite sekolah menjadi

bentuk akuntabilitas dalam penerapan MBS. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Azhara (2022) yang menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengelola sumber daya sekolah secara efektif, transparan, dan akuntabel untuk mendukung keberhasilan implementasi MBS.

Faktor Pendukung dan Penghambat Keberhasilan MBS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor pendukung keberhasilan implementasi MBS di SD Negeri 4 Panjer. Faktor tersebut meliputi kerja sama tim yang solid, komunikasi terbuka, dan dukungan aktif dari orang tua serta komite sekolah.

Kerja sama yang baik antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menciptakan koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan program sekolah (Shopiana, 2025). Keterbukaan komunikasi juga meningkatkan rasa tanggung jawab dan partisipasi seluruh warga sekolah terhadap program-program pendidikan (Susanty, 2024). Dukungan orang tua dan komite sekolah melalui berbagai forum komunikasi turut memperkuat keterlibatan masyarakat dalam

pengelolaan sekolah (Rahayuningsih & Nurfuadi, 2024).

Di sisi lain, terdapat beberapa hambatan dalam implementasi MBS, antara lain keterbatasan anggaran, kurangnya fasilitas pembelajaran berbasis teknologi, perbedaan pemahaman warga sekolah mengenai konsep MBS, serta tantangan adaptasi terhadap perubahan kebijakan pendidikan. Keterbatasan anggaran menjadi kendala utama dalam pemenuhan sarana dan prasarana berbasis teknologi yang semakin dibutuhkan dalam pembelajaran

Meskipun demikian, kepemimpinan visioner kepala sekolah mampu membantu sekolah menghadapi berbagai tantangan tersebut melalui pendekatan kolaboratif dan inovatif.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 4 Panjer telah berjalan dengan cukup baik. Penerapan MBS terlihat melalui pengelolaan sekolah yang partisipatif, transparan, dan akuntabel dengan

melibatkan seluruh *skateholders* sekolah.

Kepemimpinan visioner kepala sekolah menjadi faktor utama dalam mendukung keberhasilan implementasi MBS. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu menciptakan budaya kerja kolaboratif, mendorong inovasi pembelajaran, serta meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan.

Faktor pendukung keberhasilan MBS meliputi kerja sama tim yang solid, komunikasi terbuka, dan dukungan orang tua serta komite sekolah. Adapun hambatan yang dihadapi berupa keterbatasan anggaran, sarana prasarana berbasis teknologi, dan perbedaan pemahaman warga sekolah terhadap implementasi MBS.

Penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa keberhasilan MBS sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan visioner agar mampu menghadapi tantangan pendidikan yang semakin kompleks.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian mengenai implementasi MBS dengan melibatkan lebih banyak subjek penelitian dan pendekatan yang lebih luas.

Kesimpulan akhir yang diperoleh dalam penelitian dan saran perbaikan yang dianggap perlu ataupun penelitian lanjutan yang relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhara, R. (2022). Peran kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
<https://doi.org/10.18592/moe.v8i1.6254>
- Hartati, S., & Ma'ruf, C. (2022). Systematisasi penerapan manajemen berbasis sekolah. *Journal of Islamic Education and Learning*, 2(1), 37–48.
<https://doi.org/10.63761/jiel.v2i1.50>.
- Mahiroh, I. M., & Abidin, M. (2023). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah*. Pendas: *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*.
<https://repository.uin-malang.ac.id/15722/>.
- Meilani, H., Lubis, M. J., & Darwin. (2022). Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) di dalam kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Basicedu*.

- <https://jbasic.org/index.php/basicedu/article/view/2840>
- Octaviarnis, I. (2021). Pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan komunikasi internal terhadap komitmen guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 145–154. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.39475>
- Rahayuningsih, E., & Nurfuadi, N. (2024). Peran Komite Sekolah dalam Partisipasi Pembiayaan Pendidikan di MTs Al Hidayah Purwokerto Barat. *At-Tadris: Journal of Islamic Education*, 3(2), 114-128. <https://journal.ikadi.or.id/index.php/attadris/article/view/424>.
- Shopiana, S. (2025). Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Tenaga Kependidikan di MAN 1 Tanjungbalai. *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, dan Inovasi*, 5(2). <https://jurnal.penerbitwidina.com/index.php/JPI/article/view/1348>.
- Sinurat, L., & Purba, S. (2024). Gaya kepemimpinan visioner kepala sekolah rahasia membangun budaya mutu yang tahan banting terhadap perubahan. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 233–242. <https://doi.org/10.56832/edu.v5i1.881>
- Sumpena, S., Nurhamidah, S., & Hilman, C. (2022). Kebijakan desentralisasi pendidikan dan implementasinya dalam pendidikan di Indonesia. *Jurnal Inovasi, Evaluasi Dan Pengembangan Pembelajaran (JIEPP)*, 2(2), 41-51. <https://doi.org/10.54371/jiepp.v2i2.222>
- Susanty, S. (2024). Pemberdayaan dan partisipasi masyarakat dalam pendidikan menuju sekolah bermutu. *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial*, 6(2), 221-238. <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/terapung/article/view/16291>.
- Utami, A. R., Hariawan, R., Haromain, & Suhardi, M. (2023). Kepemimpinan visioner kepala sekolah penggerak sebagai agent of change. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi dan Manajerial*, 2(1), 11–20. <https://doi.org/10.61116/jksm.v2i1.300>