

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENGGERAK
IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
DI SD NEGERI 1 KAPAL KABUPATEN BADUNG**

Anak Agung Gede Agung¹, Chindytia², Ida Bagus Teja Mahotama³, I Gusti Ayu
Diantari⁴, Ni Kadek Riska Dewi⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Pendidikan Ganesha

1agung2056@undiksha.ac.id, 2Chindytia@undiksha.ac.id,

3idabagusteja05@gmail.com, 4ayu.diantari.2@student.undiksha.ac.id,

5riskakadek102@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the role of principal leadership as a driver of School-Based Management (SBM) implementation at SD Negeri 1 Kapal, Badung Regency, Bali. The study employed a descriptive qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and document analysis, supported by SBM questionnaire tabulation from 30 teacher respondents in Cluster VI, Mengwi District. The results indicate that the principal practices inclusive transformational leadership, characterized by an open coordination culture, responsiveness to student needs, and participatory resource management. Three main leadership dimensions were identified: (1) driver of coordination and communication among school members; (2) driver of student management and special services; and (3) driver of a collaborative culture rooted in mutual cooperation. Questionnaire data showed SBM implementation achievement rates of 97.28% for curriculum management, 97.50% for student management, 98.18% for human resource management, and 100% for financial management. Principal leadership proved to be the key driver in creating a productive school ecosystem, although strengthening strategic documentation, data-based monitoring and evaluation, and the substantive role of the school committee are still needed for sustainable SBM optimization.

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 1 Kapal, Kabupaten Badung, Bali. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen, serta diperkuat dengan tabulasi kuesioner MBS dari 30 responden guru di Gugus VI Kecamatan Mengwi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan kepemimpinan transformasional yang inklusif, ditandai oleh budaya koordinasi terbuka, responsivitas terhadap kebutuhan peserta didik, dan pengelolaan sumber daya yang partisipatif. Tiga dimensi utama kepemimpinan yang teridentifikasi meliputi: (1) penggerak koordinasi dan komunikasi antar warga

sekolah; (2) penggerak manajemen kesiswaan dan layanan khusus; serta (3) penggerak budaya kolaboratif yang berbasis gotong royong. Data kuesioner menunjukkan capaian implementasi MBS pada komponen manajemen kurikulum sebesar 97,28%, manajemen kesiswaan sebesar 97,50%, manajemen SDM sebesar 98,18%, dan manajemen keuangan sebesar 100%. Kepemimpinan kepala sekolah terbukti menjadi motor penggerak utama dalam menciptakan ekosistem sekolah yang produktif, meskipun penguatan pada aspek dokumentasi strategis, monitoring-evaluasi berbasis data, dan peran substantif komite sekolah masih diperlukan untuk optimalisasi MBS yang berkelanjutan.

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

A. Pendahuluan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) hadir sebagai wujud desentralisasi dalam dunia pendidikan, yang memberikan kemandirian penuh bagi pihak sekolah selaku lini terdepan satuan pendidikan dalam mengelola lembaganya. Secara yuridis, kebijakan ini berpijak pada regulasi resmi pemerintah, yakni Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional serta Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 terkait Standar Nasional Pendidikan. Penerapan MBS difokuskan untuk mendongkrak kualitas, keselarasan, serta efektivitas pelayanan edukasi dengan merangkul seluruh pemangku kepentingan secara aktif. Di dalam ekosistem MBS ini, kepala sekolah menempati posisi yang sangat krusial sebagai pimpinan yang berkewajiban mengarahkan, mengorganisasi, dan memaksimalkan

segala potensi sumber daya yang dimiliki demi tercapainya visi dan misi Lembaga.

Berbagai riset ilmiah telah membuktikan betapa krusialnya corak kepemimpinan kepala sekolah terhadap capaian MBS. Armiyanti dkk. (2023), misalnya, menjabarkan bahwa model kepemimpinan transformasional dari seorang kepala sekolah memegang andil penting dalam mendongkrak performa pelayanan sekolah. Kepala sekolah yang mengadopsi metode ini dinilai berhasil memacu semangat para guru untuk mengajar secara maksimal dan membentuk ekosistem belajar yang suportif. Pandangan ini didukung oleh Devi & Subiyantoro (2021), yang mengemukakan bahwa keberhasilan adopsi MBS sangat bertumpu pada kuatnya komitmen serta kepemimpinan kepala sekolah. Di samping itu, mereka juga

menggarisbawahi bahwa kesuksesan tersebut memerlukan dorongan elemen lain, seperti soliditas kerja tim, partisipasi orang tua siswa, serta payung hukum dari pemerintah setempat.

Meskipun demikian, studi komprehensif yang secara khusus membedah peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai motor penggerak MBS pada jenjang sekolah dasar di wilayah Bali terbilang masih minim. Mayoritas literatur terdahulu cenderung menelaah aspek kepemimpinan secara makro atau konvensional, tanpa mengaitkannya secara eksplisit dengan dinamika pengorganisasian elemen-elemen MBS secara menyeluruh. Adanya celah empiris inilah yang menjadi dasar argumentasi ilmiah untuk melakukan eksplorasi lebih mendalam mengenai pola kepemimpinan kepala sekolah dalam mengomandoi efektivitas penerapan MBS, khususnya di lingkungan sekolah dasar.

SD Negeri 1 Kapal, yang beralamat di Desa Kapal, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung, Bali, sengaja dipilih sebagai tempat penelitian atas dasar keunikan pola kepemimpinan yang ditunjukkannya.

Data awal yang dihimpun melalui observasi serta kuesioner MBS terhadap 30 responden guru di Gugus VI Kecamatan Mengwi mengonfirmasi bahwa realisasi komponen-komponen MBS di sekolah ini mencatatkan skor yang tinggi. Angka tersebut mengisyaratkan keberhasilan manajerial kepala sekolah dalam mengarahkan warga sekolah secara kolektif. Hasil akhir dari riset ini diproyeksikan mampu memberikan sumbangsih konseptual serta aplikatif bagi tata kelola kepemimpinan kepala sekolah dalam ekosistem MBS, terutama di tingkat sekolah dasar.

B. Metode Penelitian (Huruf 12 dan Ditebalkan)

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mendeskripsikan dan memahami secara mendalam bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan implementasi MBS yang terjadi secara nyata di lapangan. Desain studi kasus tunggal digunakan karena memungkinkan peneliti untuk menggali secara menyeluruh satu

fenomena dalam konteks nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak dapat dipisahkan dengan jelas (Siregar dkk., 2024). Selama proses pengumpulan data, peneliti mengamati situasi dan kondisi sekolah apa adanya tanpa memberikan perlakuan atau rekayasa apapun terhadap subjek yang diteliti.

Penelitian ini dilaksanakan di SD Negeri 1 Kapal yang beralamat di Br. Celuk, Desa Kapal, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung, Bali. Lokasi ini dipilih secara sengaja (purposive) karena sekolah tersebut menunjukkan pola kepemimpinan kepala sekolah yang menarik untuk dikaji lebih jauh dalam konteks pelaksanaan MBS. Subjek utama dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah SD Negeri 1 Kapal, yaitu Ibu Ni Luh Putu Rencani, S.Pd., M.Pd. Selain itu, penelitian ini juga melibatkan 30 guru dari Gugus VI Kecamatan Mengwi sebagai sumber data pendukung, yang berasal dari empat sekolah yaitu SDN 1 Kapal, SDN 2 Kapal, SDN 3 Kapal, dan SDN 5 Kapal.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui tiga cara, yaitu: (1) wawancara mendalam (in-depth interview) kepada kepala sekolah

selaku narasumber utama, yang dilaksanakan pada Senin, 27 April 2026; (2) observasi langsung untuk melihat kondisi sekolah, suasana kerja, dan bagaimana kepala sekolah berinteraksi dengan warga sekolah sehari-hari; serta (3) studi dokumentasi yang mencakup laporan studi kasus UTS, laporan proyek mini analisis SWOT, dan hasil tabulasi kuesioner MBS dari 30 guru responden. Kuesioner MBS yang digunakan bersifat dikotomis dengan skor 1 untuk jawaban "Ya" dan skor 0 untuk jawaban "Tidak", yang terdiri dari 158 butir pernyataan dalam empat komponen yaitu manajemen kurikulum (46 butir), manajemen kesiswaan (40 butir), manajemen sumber daya manusia (44 butir), dan manajemen keuangan (28 butir). Data dari kuesioner ini tidak dianalisis secara statistik, melainkan digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat temuan kualitatif yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña menurut Qomaruddin & S'diyah. (2024) yang terdiri dari tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Pertama, pada tahap reduksi, data yang terkumpul dari berbagai sumber dipilah dan difokuskan pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan rumusan masalah penelitian. Kedua, data yang sudah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian deskriptif, tabel, dan matriks SWOT agar lebih mudah dipahami dan dianalisis. Ketiga, kesimpulan ditarik secara bertahap berdasarkan pola-pola yang ditemukan, lalu diverifikasi kembali dengan data awal agar hasilnya dapat dipertanggung jawabkan. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan cara membandingkan informasi yang didapat dari kepala sekolah, guru, dan dokumen sekolah, serta triangulasi metode dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, kuesioner, dan studi dokumentasi

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Negeri 1 Kapal

Karakteristik kepemimpinan yang inklusif, komunikatif, serta berbasis pada pemecahan masalah secara kolektif melandasi pendekatan manajerial Ni Luh Putu

Rencani, S.Pd., M.Pd. dalam memimpin SD Negeri 1 Kapal. Esensi dari corak kepemimpinan ini tertuang dalam narasi penting hasil wawancara, di mana beliau menegaskan komitmennya bahwa "sekecil apapun masalahnya selalu dikoordinasikan bersama". Secara konseptual, pandangan tersebut bersinggungan langsung dengan dimensi *individualized consideration* yang menjadi pilar dalam teori kepemimpinan transformasional. Melalui kebijakan ini, kepala sekolah mengarahkan agar setiap bentuk hambatan baik di bidang akademik, pengelolaan tata usaha, hingga masalah personal tidak lagi diisolasi sebagai beban perorangan, melainkan ditransformasikan menjadi tanggung jawab kolektif seluruh warga sekolah.

Model kepemimpinan tersebut berjalan selaras dengan konfirmasi ilmiah dari Armiyanti dkk. (2023), yang menyatakan bahwa pendekatan kolaboratif serta transparansi komunikasi dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah terbukti mampu mendongkrak mutu layanan pendidikan secara signifikan. Di sisi

lain, Azmiati dkk. (2024) menguraikan bahwa manifestasi dari dimensi idealized influence yakni kapabilitas kepala sekolah untuk bertindak sebagai figur teladan yang kredibel tercermin nyata dalam aktivitas manajerial harian yang secara konsisten mengutamakan kemaslahatan institusi di atas kepentingan personal.

B. Peran Kepala Sekolah sebagai Penggerak Koordinasi dan Komunikasi

Langkah awal kepemimpinan kepala sekolah dalam menstimulasi gerakan MBS bertumpu pada kemampuannya menciptakan tata komunikasi dan koordinasi yang berdaya guna. Temuan lapangan mengonfirmasi bahwa pimpinan di SD Negeri 1 Kapal mengondisikan struktur komunikasi ganda, yakni melalui pendekatan formal dan informal. Jalur formal diaktualisasikan dalam bentuk pertemuan atau rapat rutin staf, sedangkan relasi informal dijaga melalui interaksi yang fleksibel dan transparan, yang pelaksanaannya disesuaikan dengan situasi serta kondisi riil yang dihadapi sekolah.

Hasil analisis SWOT yang dihimpun dari *mini project* penelitian

ini menempatkan keselarasan koordinasi antara kepala sekolah, jajaran guru, orang tua murid, komite sekolah, serta elemen pemangku kepentingan lainnya sebagai pilar kekuatan (*strength*) utama institusi. Di samping itu, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang komunikatif dan transparan turut diidentifikasi sebagai aset strategis dalam pemetaan potensi internal yang dimiliki oleh SD Negeri 1 Kapal.

Sebagai data pendukung yang memperkuat temuan kualitatif dari wawancara dan observasi, tabulasi kuesioner MBS pada komponen manajemen kurikulum menunjukkan gambaran yang sangat positif. Dari total 46 butir indikator yang diisi oleh 30 responden guru, 43 butir di antaranya memperoleh capaian mutlak 100%, sementara 3 butir lainnya (nomor 35, 36, dan 45) berada di angka 73,33% akibat variasi jawaban dari responden di unit SDN 3 Kapal. Rata-rata capaian keseluruhan pada komponen ini adalah 97,28%. Data pendukung ini memperkuat temuan kualitatif bahwa pola koordinasi yang digerakkan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam mengawal administrasi kurikulum berjalan dengan sangat efektif.

**Tabel 1 Capaian Implementasi MBS
Berdasarkan Komponen
Kelas Eksperimen**

Komponen MBS	Jumlah Butir	Rata-rata Capaian(%)	Kategori
Manajemen Kurikulum	46	97,28%	Sangat Baik
Manajemen Kesiswaan	40	97,50%	Sangat Baik
Manajemen SDM	44	98,18%	Sangat Baik
Manajemen Keuangan	28	100%	Sangat Baik

**Tabel 2 Analisis SWOT Kepemimpinan
Kepala Sekolah dalam Implementasi MBS**

Faktor	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Internal (I)	Kepemimpinan terbuka & komunikatif; Budaya koordinasi harmonis; Komitmen kolektif warga sekolah; Pengelolaan Dapodik tertib	Belum optimalnya peran formal komite sekolah; Dokumentasi monev belum terstruktur; Program pengembangan SDM belum terprogram
Peluang (O)	Dukungan pemerintah daerah; Peran aktif orang tua; Potensi budaya lokal Bali; Teknologi digital pembelajaran	Strategi WO: Ajukan proposal bantuan sapas; Tingkatkan pelatihan TIK guru; Kembangkan program

		inovasi berbasis komunitas	
Ancaman (T)	Persaingan antar sekolah; Perubahan kebijakan cepat; Pengaruh negatif teknologi pada siswa	Strategi Susun perencanaan anggaran jangka menengah; Perkuat literasi digital guru; Intensifkan komunikasi dengan orang tua	WT:

Riantiningrum dkk. (2026) menggarisbawahi bahwa efisiensi koordinasi antara pihak pimpinan sekolah dan seluruh *stakeholders* berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pendidikan melalui mediasi partisipasi publik dalam koridor MBS. Hasil analisis pada Tabel 1 di atas mengonfirmasi proposisi tersebut; akumulasi capaian yang secara konstan menunjukkan angka tinggi pada tiap aspek MBS merepresentasikan keberhasilan strategi koordinasi yang digerakkan oleh kepala sekolah.

C. Peran Kepala Sekolah sebagai Penggerak Manajemen Kesiswaan dan Layanan Khusus

Pengelolaan kesiswaan dan optimalisasi layanan khusus menjadi indikator kedua yang menunjukkan peran kepala sekolah sebagai motor penggerak MBS. Temuan di lapangan mengonfirmasi adanya inisiatif progresif dari Kepala Sekolah SD Negeri 1 Kapal yang mendatangkan tenaga ahli psikolog dari Dinas Pendidikan Kabupaten Badung. Kehadiran psikolog tersebut difokuskan untuk mengintervensi serta mendampingi siswa yang mengalami gejala keterlambatan belajar (*slow learner*) dan kendala perilaku. Tindakan nyata ini menegaskan komitmen kepemimpinan transformasional yang berorientasi penuh pada karakteristik dan kebutuhan dasar anak didik.

Sebagaimana dikemukakan oleh Wahida dkk. (2026), manajemen layanan khusus sekolah yang memayungi bimbingan konseling, pemulihan psikologis, dan pemenuhan kebutuhan individual, memiliki kontribusi signifikan terhadap keberhasilan akademik anak didik. Implikasi positif dari layanan ini juga berdampak pada peningkatan kredibilitas sekolah di mata orang tua serta menjadi instrumen strategis untuk menarik minat masyarakat

sekitar. Oleh karena itu, kebijakan Kepala Sekolah SDN 1 Kapal yang secara adaptif memadukan layanan psikologis eksternal ke dalam struktur internal sekolah merupakan perwujudan dari model kepemimpinan yang solutif, progresif, dan peka terhadap kondisi riil siswa.

Sebagai data pendukung yang melengkapi temuan kualitatif, tabulasi kuesioner manajemen kesiswaan dari 30 responden guru menunjukkan angka yang sangat memuaskan. Dari total 40 butir indikator, sebanyak 37 butir memperoleh capaian sempurna 100%. Terdapat dua butir yang berada di bawah rerata, yaitu butir nomor 11 dengan capaian 73,33% yang terkait aspek program khusus berbasis keunggulan lokal, dan butir nomor 14 dengan capaian 50% terkait evaluasi individual berbasis data. Rata-rata capaian komponen kesiswaan ini adalah 97,50%. Data pendukung ini selaras dengan temuan kualitatif yang mengonfirmasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengawal manajemen kesiswaan telah berjalan secara optimal.

Penelitian dalam *Jurnal Kependidikan* (2025) turut memperkuat argumentasi ini dengan menegaskan bahwa esensi dari tata

kelola kesiswaan yang efektif terletak pada komitmen layanan yang diarahkan untuk mengorganisasi, mengontrol, serta menyokong kebutuhan peserta didik, baik dalam lingkup instruksional kelas maupun di luar kegiatan akademik. Ruang lingkup tersebut mencakup pula penyediaan layanan personal, seperti penghimpunan rekam data mengenai potensi minat dan bakat siswa, sekaligus menstimulasi setiap fase perkembangan mereka. Realitas empiris di lapangan menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SDN 1 Kapal telah berhasil mengaktualisasikan prinsip konseptual tersebut ke dalam bentuk kebijakan operasional yang nyata.

D. Peran Kepala Sekolah sebagai Penggerak Budaya Kolaboratif

Dimensi ketiga kepemimpinan kepala sekolah dalam menstimulasi gerakan MBS terejawantah melalui kemampuannya menginisiasi dan menjaga budaya kolaboratif di ekosistem satuan pendidikan. Hasil analisis SWOT pada proyek mini riset ini mengonfirmasi bahwa soliditas kebersamaan serta tradisi gotong royong yang kuat menjadi aset kekuatan fundamental yang dimiliki oleh SD Negeri 1 Kapal. Manifestasi

budaya organisasi yang positif ini bukan merupakan sebuah kebetulan yang bersifat spontan, melainkan hasil bentukan dari pola manajerial yang secara berkelanjutan mengondisikan ruang kontribusi dan keterlibatan aktif bagi seluruh komponen sekolah.

Sebagaimana dipaparkan oleh Supriatna & Rosmilawati. (2024), pembentukan budaya kolaboratif yang memfasilitasi seluruh anggota organisasi untuk berkontribusi secara optimal sesuai kompetensinya merupakan salah satu implikasi utama dari gaya kepemimpinan transformasional. Nilai kultural ini terejawantah secara praktis di lingkungan SDN 1 Kapal, yang dibuktikan oleh tertibnya administrasi dan pengelolaan data Dapodik hasil kerja sama kolektif antarstaf, harmonisasi koordinasi antarfungsi jabatan, hingga keterlibatan responsif dari pihak wali murid dalam penyelesaian dinamika permasalahan siswa.

Penelitian Efendi dkk. (2023) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang berdaya guna dalam konteks MBS memiliki kapasitas untuk menumbuhkan komitmen kerja yang kuat di kalangan tenaga pendidik, yang implikasi

berikutnya berdampak positif pada peningkatan mutu pembelajaran. Adanya kesepakatan dan komitmen kolektif segenap warga sekolah di SDN 1 Kapal untuk menyukseskan berbagai program strategis demi akselerasi mutu institusi seperti yang dipetakan dalam analisis SWOT menjadi indikator empiris atas keberhasilan kepala sekolah dalam mengonstruksi budaya kolaboratif yang solid.

E. Analisis SWOT Kepemimpinan dalam Konteks MBS

Berdasarkan sintesis data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, studi dokumentasi, dan diperkuat oleh tabulasi kuesioner MBS sebagai data pendukung, berikut disajikan pemetaan faktor pendukung dan tantangan kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS:

Tabel 2 Analisis SWOT Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi MBS

Komponen MBS	Kelas Eksperimen					
	Jumlah Butir		Rata-rata Capaian (%)		Kategori	
	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	S
25	3	21,	6	27,4	0,4	0,2
	6	25	1	7	25	53

Tabel 2 menunjukkan bahwa kekuatan utama kepemimpinan kepala sekolah SDN 1 Kapal terletak

pada kualitas relasional dan budaya organisasi yang terbangun secara organik. Hal ini selaras dengan Wulandari dkk. (2025) yang menyatakan bahwa peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai apabila kepala sekolah mampu menjalankan fungsi kepemimpinan pembelajaran secara efektif, guru memiliki kemandirian dalam menyusun perangkat dan strategi pembelajaran, serta masyarakat turut berpartisipasi aktif melalui komite sekolah.

F. Implikasi Kepemimpinan terhadap Mutu Pendidikan

Merujuk pada keseluruhan hasil analisis data, model kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah SDN 1 Kapal terbukti memberikan kontribusi serta implikasi positif yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi MBS dan eskalasi mutu pendidikan. Hal ini terkonfirmasi melalui temuan kualitatif dari wawancara dan observasi, yang diperkuat oleh data tabulasi kuesioner MBS sebagai data pendukung yang secara konsisten menunjukkan capaian di atas angka 97% pada seluruh komponen yang dievaluasi. Angka-angka tersebut jauh berada di atas ambang batas standar minimal pelaksanaan MBS yang dalam

berbagai literatur riset sejenis umumnya dipatok pada kisaran 75% hingga 80%.

Sebagaimana ditekankan oleh Komara dkk. (2023), perwujudan MBS menuntut satuan pendidikan untuk tidak hanya terpaku pada pelaksanaan program kerja, melainkan harus dibarengi dengan aktivitas evaluasi serta tindak lanjut secara aktif. Berdasarkan premis tersebut, implikasi pragmatis yang perlu diaktualisasikan oleh Kepala Sekolah SDN 1 Kapal meliputi beberapa langkah strategis, yaitu:

1. Merumuskan visi strategis jangka Panjang yang diintegrasikan secara tertulis ke dalam dokumen RKS/RKAS berbasis rekam data;
2. Mengoptimalkan fungsi substantif Komite Sekolah agar dapat bertindak sebagai mitra kerja yang strategis;
3. Menyusun instrumen serta mekanisme monitoring dan evaluasi internal secara terstruktur ; serta
4. Mempatenkan program layanan bantuan psikologis secara formal melalui kemitraan yang mengikat

dengan pihak Dinas Pendidikan.

Menurut identifikasi Andriyan & Yoenanto. (2022), terdapat beberapa kendala utama dalam pelaksanaan MBS, yang mencakup renggangnya relasi antara pembuat kebijakan dengan pihak pelaksana di lapangan, karakteristik sistem pendidikan yang masih kaku dan birokratis, keterbatasan kompetensi SDM di level satuan pendidikan, serta pola pikir masyarakat yang cenderung melimpahkan seluruh urusan edukasi kepada pihak sekolah saja. Kendati demikian, potret realitas dalam penelitian ini mengonfirmasi bahwa SDN 1 Kapal telah mampu mengesampingkan dan melewati berbagai barikade hambatan tersebut berkat intervensi kepemimpinan kepala sekolah yang mengedepankan asas inklusifitas serta partisipasi aktif.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah SD Negeri 1 Kapal, Kabupaten Badung, telah mengaktualisasikan model kepemimpinan transformasional yang bersifat inklusif sebagai motor

penggerak utama dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Berdasarkan analisis yang dilakukan, ditemukan tiga dimensi krusial dari corak kepemimpinan tersebut, yang meliputi: (1) Stimulator koordinasi dan komunikasi yang efektif guna mengonstruksi budaya organisasi yang terbuka serta responsive; (2) Dinamisator pengelolaan kesiswaan dan optimalisasi layanan khusus dengan orientasi penuh pada pemenuhan kebutuhan dasar peserta didik, serta (3) Katalisator kebudayaan kolaboratif berlandaskan asas gotong royong yang bertindak sebagai modal social fundamental bagi kemajuan sekolah.

Tingginya capaian tabulasi kuesioner MBS yang berfungsi sebagai data pendukung yakni 97,28% pada komponen manajemen kurikulum, 97,50% pada pengelolaan kesiswaan, 98,18% pada tata kelola SDM, serta capaian sempurna 100% pada bidang manajemen keuangan menjadi penguat empiris yang selaras dengan temuan kualitatif atas efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengonsolidasikan seluruh pilar MBS. Kendati pola kepemimpinan yang bertumpu pada kekuatan koordinasi ini telah

terinternalisasi secara kokoh, akselerasi pembenahan secara berkelanjutan masih mutlak diperlukan. Langkah penguatan tersebut perlu diarahkan pada beberapa domain krusial, meliputi tertib dokumentasi strategis yang berbasis pada rekam data, perancangan sistem monitoring dan evaluasi (*monev*) yang lebih terstruktur, formalisasi program peningkatan mutu SDM, serta optimalisasi peran substantif Komite Sekolah sebagai mitra strategis demi mewujudkan keberlanjutan MBS secara paripurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriyan, A., & Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah: Literatur review. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 14–27. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.45011>
- Armianti, Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja layanan pendidikan. *Jurnal Educatio*, 9(2), 1061–1070. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5104>
- Azmiati, A., Marwan, M., & Siraj, S. (2024). Kepemimpinan

- transformatif kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah dasar di Kabupaten Bireuen. *Journal on Education*, 7(2), 8771–8780. <https://doi.org/10.31004/joe.v7i2.7770>
- Devi, A. D., & Subiyantoro, S. (2021). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kualitas di sekolah menengah pertama. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(3), 963–971. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i3.481>
- Efendi, F., Sunaryo, H., & Hariyanto, D. (2023). Efektivitas kepemimpinan transformatif kepala sekolah melalui komitmen kerja terhadap kinerja guru Merdeka Belajar. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 19–32. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i2.60605>
- Komara, E., Apip, M., Sukanto, & Marup. (2023). Aktualisasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Berbasis Pendidikan Islam dalam Peningkatan Kualitas Mutu Sekolah. *Adabuna: Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, 3(1), 46–59. <https://doi.org/10.38073/adabuna.v3i1.1261>
- Qomaruddin., & Sa'adiyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting and Administration*, 1(2), 77 – 84. <https://pub.nuris.ac.id/journal/joma/article/view/93/20>
- Riantiningrum, R., Artanti, W. D., & Sikhah, U. (2026). Koherensi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Dan Dampaknya Pada Mutu Pendidikan. *Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 6(1), 91 – 97. <https://jurnalp4i.com/index.php/maajerial/article/view/9073/6059>
- Siregar, A. Y., & Murhayati, S. (2024). Metodologi Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif :Kajian Konsep, Desain, dan Manfaatnya. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(3), 45305 – 45314. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/21801/15329>
- Supriatna, M. N., & Rosmilawati, I. (2024). Kepemimpinan transformatif kepala sekolah: Implikasi bagi praktik pendidikan. *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School*, 8(1), 194–215. <https://doi.org/10.24256/pijies.v8i1.6516>
- Wahida, N., Rohiyatun, B., & Najwa, L. (2026). Implementasi Manajemen Layanan Khusus Dalam Mendukung Kemampuan Akademik Dan Non Akademik Peserta. *Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran*, 6(2), 944 – 954. <https://jurnalp4i.com/index.php/educational/article/view/10075/6807>
- Wulandari, Y. N., Aslamiah., Noorhafizah., & Novitawati. (2025). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan Dan Menciptakan Lingkungan Belajar Yang Kondusif. *Jurnal Inovaasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 312 – 321.

<https://jurnalp4i.com/index.php/learning/article/view/4336/3394>