

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah: Studi Kualitatif SD Negeri 11 Air Kumbang

Muhammad Erfan Firdaus¹, Dessy Wardiah², Yasir Arafat³✉

^{1, 2, 3}Universitas PGRI Palembang

DOI: <https://doi.org/10.28926/pej.v6i3.2758>

Abstrak

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengarahkan dan mengelola seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Peran tersebut tidak terbatas pada pelaksanaan tugas administratif, tetapi juga mencakup kepemimpinan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program sekolah, termasuk penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di SD Negeri 11 Air Kumbang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara sistematis untuk memperoleh gambaran mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinan secara efektif dalam mengarahkan dan memberdayakan warga sekolah serta mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah juga berperan penting dalam mendukung keberhasilan implementasi MBS, khususnya pada aspek manajemen keuangan dan hubungan masyarakat. Kepala sekolah melibatkan warga sekolah dalam pengelolaan program serta berupaya memastikan bahwa sumber daya sekolah dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung implementasi MBS dan pencapaian tujuan sekolah.

Kata Kunci: *kepemimpinan kepala sekolah; manajemen berbasis sekolah; manajemen keuangan; hubungan masyarakat; sekolah dasar*

Abstract

School principals play a strategic role in directing and managing school resources to achieve educational goals effectively. Their responsibilities extend beyond administrative duties to include leadership in the planning, implementation, supervision, and evaluation of school programs, including the implementation of School-Based Management (SBM). This study aims to describe the role of school leadership in implementing SBM at SD Negeri 11 Air Kumbang. The study employed a qualitative approach with a descriptive design. Data were collected through observations, interviews, and documentation and were systematically analyzed to obtain an in-depth description of the principal's leadership practices in implementing SBM. The findings indicate that the principal performs leadership functions effectively by directing and empowering school members and optimizing available resources. The principal's leadership also plays an important role in supporting the successful implementation of SBM, particularly in financial management and community relations. The principal involves school members in program management and strives to ensure that school resources are utilized effectively and efficiently. Therefore, effective school leadership

✉ Corresponding author : Yasir Arafat

Email Address : asirarafat@univpgri-palembang.ac.id

Received tanggal bulan tahun, Accepted tanggal bulan tahun, Published tanggal bulan tahun

constitutes an important factor in supporting the implementation of SBM and achieving school goals.

Keywords: *school principal leadership; school-based management; financial management; community relations; elementary school*

Pendahuluan

Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran, kompetensi guru, serta ketersediaan sarana dan prasarana, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan sekolah dan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki posisi strategis sebagai pemimpin sekaligus pengelola satuan pendidikan karena bertanggung jawab dalam mengarahkan sumber daya sekolah agar bergerak secara terencana untuk mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah tidak lagi terbatas pada pelaksanaan tugas administratif, tetapi mencakup kemampuan mengambil keputusan, mengembangkan kerja sama, memberdayakan guru dan tenaga kependidikan, mengelola sumber daya, membangun komunikasi dengan masyarakat, serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan dan pengembangan sekolah.

Dalam konteks pengelolaan pendidikan yang memberikan ruang lebih besar kepada satuan pendidikan untuk mengembangkan potensinya, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menjadi salah satu pendekatan penting dalam meningkatkan kemandirian dan mutu sekolah. MBS memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengelola berbagai sumber daya sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik sekolah dengan tetap memperhatikan prinsip partisipasi, transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi. Ruang lingkup pengelolaan MBS meliputi kurikulum dan program pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan sekolah dengan masyarakat (Poerwanti & Suwandayani, 2020). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi MBS tidak cukup hanya ditentukan oleh adanya kebijakan dan kewenangan sekolah, tetapi sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan memberdayakan seluruh warga sekolah.

Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan keberhasilan MBS dapat dilihat dari kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial dan kepemimpinannya secara terpadu. Kurniawati, Arafat, dan Puspita (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui penerapan manajemen berbasis sekolah. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan MBS merupakan dua aspek yang saling berkaitan, karena kewenangan yang diberikan kepada sekolah membutuhkan pemimpin yang mampu mengarahkan kewenangan tersebut menjadi program dan tindakan yang berorientasi pada peningkatan mutu. Sejalan dengan itu, Suryana dan Iskandar (2022) menegaskan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Artinya, MBS tidak dapat dipahami hanya sebagai bentuk desentralisasi pengelolaan sekolah, tetapi juga sebagai proses manajerial yang membutuhkan kepemimpinan aktif dan kolaboratif.

Penelitian terdahulu juga memperlihatkan bahwa peran kepala sekolah dalam implementasi MBS dapat muncul dalam berbagai bentuk. Mitrohardjono (2020), misalnya, menempatkan kepemimpinan kepala madrasah sebagai bagian penting dalam implementasi MBS untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sementara itu, penelitian mengenai kepemimpinan demokratis menunjukkan bahwa keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan menjadi salah satu aspek penting dalam membangun pengelolaan sekolah yang partisipatif (Mirsa, Herawati, & Widiyan, 2024). Zikri (2023) juga menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam penerapan MBS melalui pelaksanaan fungsi kepemimpinan dan pengelolaan sekolah. Temuan-temuan tersebut menunjukkan pola yang relatif konsisten bahwa kepala sekolah berperan sebagai pengarah, pengambil keputusan, pengelola sumber daya, dan penggerak partisipasi warga sekolah.

Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih memperlihatkan ruang yang perlu dikaji lebih lanjut. Sebagian penelitian lebih menekankan hubungan kepemimpinan kepala sekolah dengan mutu pendidikan atau fungsi manajerial secara umum, sedangkan kajian mengenai bagaimana peran kepemimpinan tersebut diwujudkan secara konkret dalam proses implementasi MBS pada konteks sekolah dasar tertentu masih perlu diperdalam. Selain itu, implementasi MBS tidak berlangsung dalam kondisi yang seragam karena setiap sekolah memiliki karakteristik sumber daya manusia, kondisi sosial masyarakat, kemampuan pembiayaan, budaya organisasi, dan kebutuhan sekolah yang berbeda. Dengan demikian, temuan mengenai peran kepala sekolah pada satu sekolah belum tentu sepenuhnya menggambarkan praktik kepemimpinan pada sekolah dasar lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji implementasi MBS secara kontekstual dengan melihat tindakan dan strategi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya serta membangun partisipasi warga sekolah dan masyarakat.

Research gap tersebut semakin terlihat ketika penelitian terdahulu dibandingkan secara kritis. Sofi et al. (2025) memfokuskan kajiannya pada akuntabilitas MBS dalam pengelolaan keuangan di SD Negeri 1 Tanjung, sehingga aspek pengelolaan keuangan dan akuntabilitas menjadi perhatian utama. Sementara itu, penelitian Kurniawati et al. (2020) menekankan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan melalui MBS, sedangkan Mirsa et al. (2024) lebih menyoroti kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, penelitian-penelitian sebelumnya cenderung memberikan perhatian pada aspek tertentu dari kepemimpinan atau MBS. Penelitian ini berupaya melengkapi kajian tersebut dengan memusatkan perhatian pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam proses implementasi MBS secara kontekstual di sekolah dasar, terutama dalam pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat, serta faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya.

Konteks SD Negeri 11 Air Kumbang menjadi penting untuk dikaji karena berdasarkan observasi pendahuluan, sekolah tersebut telah menerapkan MBS sebagai bagian dari pengelolaan pendidikan. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah melibatkan guru, komite sekolah, dan masyarakat apabila diperlukan. Hubungan antara sekolah dan masyarakat juga telah terbangun dengan baik, sementara dalam pengelolaan anggaran sekolah telah diterapkan prinsip transparansi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya praktik kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pengelolaan internal sekolah, tetapi juga melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan. Di sisi lain, keberadaan beberapa hambatan, seperti masih terdapat peserta didik yang sulit diajak aktif, kesulitan dalam menggalang dana untuk peningkatan mutu pendidikan, serta adanya sebagian orang tua yang kurang responsif terhadap kebijakan sekolah, menunjukkan bahwa implementasi MBS tetap menghadapi tantangan yang membutuhkan peran kepemimpinan kepala sekolah secara berkelanjutan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan MBS tidak hanya dapat dilihat dari ada atau tidaknya program MBS, tetapi perlu dipahami melalui bagaimana kepala sekolah menjalankan perannya dalam menggerakkan seluruh komponen sekolah. Kepala sekolah dituntut mampu mengintegrasikan perencanaan, pengambilan keputusan, pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan, pengelolaan keuangan, serta hubungan dengan masyarakat dalam suatu proses pengelolaan yang partisipatif dan bertanggung jawab. Dalam konteks ini, penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting karena dapat memberikan gambaran empiris mengenai praktik kepemimpinan yang mendukung implementasi MBS sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang masih menjadi kendala. Dengan pendekatan tersebut, penelitian tidak hanya mendeskripsikan bahwa MBS telah diterapkan, tetapi juga menganalisis bagaimana peran kepala sekolah diwujudkan dalam pelaksanaan MBS di tingkat sekolah dasar.

Berdasarkan uraian tersebut, urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS pada konteks nyata di SD Negeri 11 Air Kumbang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kajian sebelumnya dengan

menghadirkan gambaran kontekstual mengenai peran kepala sekolah dalam mengarahkan pengambilan keputusan, mengelola keuangan sekolah, membangun hubungan sekolah dengan masyarakat, serta menghadapi faktor pendukung dan penghambat implementasi MBS. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengulang temuan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam MBS, tetapi berusaha memperlihatkan bentuk konkret peran tersebut dalam praktik pengelolaan sekolah.

Atas dasar research gap dan kondisi empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 11 Air Kumbang. Secara khusus, penelitian ini diarahkan untuk: (1) mendeskripsikan bentuk kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan MBS; (2) menganalisis peran kepala sekolah dalam pengelolaan keuangan sekolah sebagai salah satu komponen MBS; (3) menganalisis peran kepala sekolah dalam membangun dan mengembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat; serta (4) mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasi MBS di SD Negeri 11 Air Kumbang. Fokus tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara praktik kepemimpinan kepala sekolah dan keberhasilan implementasi MBS pada jenjang sekolah dasar.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 11 Air Kumbang berdasarkan kondisi alamiah di lapangan. Data penelitian berupa informasi verbal, tindakan, hasil pengamatan, dan dokumen yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah serta pelaksanaan MBS. Penelitian tidak diarahkan untuk menguji hubungan antarvariabel secara statistik, tetapi untuk mendeskripsikan, memahami, dan menginterpretasikan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pengelolaan sekolah. Hal ini sejalan dengan karakteristik penelitian kualitatif yang menekankan data dalam bentuk kata-kata, tindakan, dan makna yang ditemukan pada situasi alamiah (Sinaga, 2023; Ratnaningtyas et al., 2023).

Subjek/informan penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung terhadap fokus penelitian. Informan utama adalah kepala sekolah SD Negeri 11 Air Kumbang karena memiliki kewenangan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, pengelolaan keuangan, dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Informan pendukung terdiri atas guru dan pihak komite sekolah serta unsur masyarakat yang terlibat dalam kegiatan sekolah, sehingga informasi mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan implementasi MBS dapat diperoleh dari lebih dari satu sumber. Karakteristik informan didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam pelaksanaan program sekolah, proses pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan, dan kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat. Artikel awal tidak mencantumkan jumlah informan secara eksplisit, sehingga revisi ini tidak menambahkan angka yang tidak didukung oleh data penelitian. Jumlah informan sebaiknya dicantumkan sesuai catatan lapangan atau daftar informan yang digunakan peneliti.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung perilaku kepemimpinan kepala sekolah, proses pengambilan keputusan, keterlibatan guru dan komite sekolah, serta pelaksanaan MBS, khususnya pada pengelolaan keuangan dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus penelitian, sehingga peneliti memperoleh informasi yang terarah sekaligus memberi kesempatan kepada informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara lebih luas. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mengonfirmasi data hasil observasi dan wawancara, antara lain dokumen perencanaan dan pengelolaan sekolah, dokumen keuangan/RAPBS, serta

dokumen kegiatan sekolah yang relevan. Penggunaan ketiga teknik tersebut memungkinkan peneliti melakukan triangulasi teknik dan membandingkan informasi dari berbagai sumber. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Sebagai instrumen utama, peneliti berperan dalam menetapkan fokus penelitian, menentukan informan, melakukan observasi dan wawancara, mengumpulkan dokumen, menafsirkan data, serta menarik kesimpulan. Untuk menjaga keterarahan dan konsistensi pengumpulan data, peneliti menggunakan instrumen pendukung berupa pedoman observasi, pedoman wawancara, dan lembar dokumentasi. Pedoman observasi memuat aspek kepemimpinan kepala sekolah, proses pengambilan keputusan, pemberian arahan dan motivasi kepada guru, pelaksanaan pengelolaan keuangan, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Pedoman wawancara memuat pertanyaan mengenai peran kepala sekolah sebagai pemimpin, proses perencanaan dan pelaksanaan MBS, pengelolaan keuangan, keterlibatan guru/komite/masyarakat, serta faktor pendukung dan penghambat. Lembar dokumentasi digunakan untuk mencatat jenis, sumber, tanggal, dan relevansi dokumen yang diperoleh. Dengan susunan instrumen tersebut, proses pengumpulan data dapat dilakukan secara sistematis dan lebih mudah direplikasi. Kedudukan peneliti sebagai instrumen utama sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif (Sulistiyo, 2023).

Prosedur analisis data dilakukan secara bertahap sejak data mulai dikumpulkan sampai penelitian selesai. Tahap pertama adalah pengumpulan data, yaitu menghimpun hasil observasi, transkrip/catatan wawancara, dan dokumen yang relevan. Tahap kedua adalah reduksi data, yaitu menyeleksi, memusatkan perhatian, menyederhanakan, dan mengelompokkan data berdasarkan fokus penelitian, meliputi (1) peran kepemimpinan kepala sekolah, (2) implementasi MBS, khususnya pengelolaan keuangan dan hubungan sekolah dengan masyarakat, serta (3) faktor pendukung dan penghambat. Tahap ketiga adalah penyajian data dalam bentuk uraian tematik sehingga hubungan antarinformasi dapat terlihat dengan jelas. Tahap keempat adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan dengan membandingkan temuan antarsumber dan antar-teknik pengumpulan data. Pola analisis tersebut mengikuti prinsip analisis data kualitatif yang dilakukan secara sistematis melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024).

Keabsahan data dilakukan untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar didukung oleh data lapangan. Uji kredibilitas dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan pihak masyarakat yang terlibat. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi pada fokus yang sama. Selain itu, peneliti melakukan pengecekan kembali terhadap catatan dan hasil interpretasi data agar tidak terjadi kesalahan dalam memahami informasi informan. Penelusuran dokumen dan catatan proses penelitian juga digunakan sebagai audit trail sehingga proses pengumpulan, pengolahan, dan interpretasi data dapat ditelusuri. Langkah tersebut penting dalam penelitian kualitatif karena keabsahan data tidak ditentukan melalui uji statistik, tetapi melalui keterlacakan proses penelitian, konsistensi informasi, dan kesesuaian temuan dengan bukti lapangan (Rahayu & Rindrayani, 2025; Nurfajriani et al., 2024).

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri 11 Air Kumbang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran kepala sekolah di SD Negeri 11 Air Kumbang tidak berhenti pada fungsi administratif, tetapi tampak pada praktik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Observasi tanggal 23 April 2026 menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan; kebijakan penting dibahas bersama guru, komite sekolah, dan masyarakat ketika diperlukan. Temuan ini menunjukkan bahwa kewenangan kepala sekolah

digunakan untuk membangun partisipasi dan pembagian tanggung jawab, bukan semata-mata untuk menetapkan keputusan secara sepihak.

Secara analitis, pola tersebut menjadi dasar yang menghubungkan kepemimpinan dengan implementasi MBS. Pelibatan guru dan komite membuat keputusan sekolah lebih dekat dengan kebutuhan pelaksana dan pemangku kepentingan. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi dan pendekatan terhadap guru serta pegawai masih perlu ditingkatkan, termasuk pemberian penghargaan kepada pihak yang berprestasi. Artinya, kekuatan kepemimpinan terletak pada pola partisipatif, sedangkan area pengembangannya adalah penguatan motivasi dan komunikasi internal.

Sebagai pejabat profesional dalam organisasi sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab untuk mengatur semua sumber organisasi dan bekerja sama dengan guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk pencapaian tujuan pendidikan. Karena kepala sekolah memahami kebutuhan sekolah yang mereka pimpin, pengembangan profesionalisme tenaga kependidikan menjadi mudah karena profesionalisme kepala sekolah ini memungkinkan pengembangan tenaga kependidikan. Ini berarti bahwa kemampuan guru tidak hanya berhenti pada kemampuan mereka sebelumnya, tetapi juga bertambah dan berkembang sehingga mewujudkan profesionalisme guru. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memimpin orang-orang di dalam dan di luar sekolah untuk mencapai tujuan. Ini pasti akan menjadi tugas yang menantang. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola organisasi pendidikan dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap semua operasional tingkat satuan pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai standar pendidikan yang tinggi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku sumber daya ketenagaan, khususnya guru, serta sumber daya pendukung lainnya.

Kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas di sekolah dasar. Tingkat kepemimpinan seorang kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh seberapa baik atau buruk kepemimpinannya. Semakin baik kepala sekolah menerapkan kepemimpinan, semakin tinggi semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas, dan sebaliknya, semakin buruk kepemimpinan kepala sekolah, semakin rendah semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Selain keamanan, ketertiban juga berperan penting dalam menumbuhkan iklim sekolah yang kondusif supaya semua warga sekolah tidak seandainya sendiri. Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas. Pemimpin yang baik juga akan memberikan kesempatan kepada anggotanya, terutama gurunya, untuk selalu meningkatkan diri. Mereka juga akan berusaha untuk selalu meningkatkan kemampuan anggotanya, terutama gurunya, melalui pengembangan dari atas, pengembangan teman sejawat, dan pengembangan diri sendiri.

Dengan meningkatnya kemampuan anggota, khususnya guru, akan meningkatkan kinerja anggota. Dengan meningkatnya kinerja anggota, pada akhirnya akan bisa meningkatkan ketercapaian tujuan organisasi sekolah. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti pada tanggal 23 April 2026, Kepala Sekolah Dasar Negeri 11 Air Kumbang memiliki gaya kepemimpinan demokratis, kepala sekolah berupaya mengambil keputusan penting yang disesuaikan dengan kebutuhan. Oleh karena itu, dalam menetapkan kebijaksanaan diputuskan bersama-sama oleh kepala sekolah bersama dengan para guru, komite sekolah maupun masyarakat sekitar jika dibutuhkan. Pemimpin demokratis memberikan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan anggota mereka dan memberikan penghargaan secara objektif. Sebagai kepala lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu mengelola kepemimpinannya dengan baik. Faktor-faktor yang dapat mendukung keberhasilan seorang kepala sekolah dalam tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut. Oleh karena itu, pencapaian suatu tujuan dapat dicapai hanya jika ada hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan. Ini juga dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki oleh seorang pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi,

kedewasaan, dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap yang berkaitan dengan orang lain.

Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 11 Air Kumbang

Latar belakang peluncuran MBS di Indonesia tidak jauh berbeda dengan latar belakang negara-negara maju yang pertama kali menerapkannya. Salah satu perbedaan yang mencolok adalah kesadaran para pembuat kebijakan pendidikan Indonesia yang kurang. Pada tahun 1970-an hingga 1980-an, banyak negara maju melakukan reformasi pendidikan, tetapi Indonesia melakukannya 30 tahun kemudian. Penerapan MBS di Indonesia diawali dengan dikeluarkannya undang-undang No.25 tahun 2000 tentang Rencana Strategis Pembangunan Nasional tahun 2000- 2004. Konsep MBS ini kemudian tertuang dengan jelas dalam undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 51 yaitu: Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah atau madrasah dan Pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, dan evaluasi yang transparan.

Di Indonesia, model manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (MPMBS) menjadi populer karena beberapa alasan. Pertama, sekolah lebih memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman mereka sendiri, sehingga mereka dapat menggunakan sumber daya yang mereka miliki dengan lebih baik untuk memajukan sekolahnya dan kedua, sekolah lebih memahami kebutuhannya. Ketiga, transparansi dan demokrasi yang sehat dapat dicapai melalui keterlibatan masyarakat dan warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, model manajemen MBS memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas lebih besar, dan mendorong warga sekolah dan masyarakat secara langsung untuk meningkatkan kualitas sekolah. Karena itu, MBS adalah pola baru di dunia pendidikan yang diharapkan dapat memberikan angin segar untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Manfaat manajemen berbasis sekolah (MBS) sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena memberikan banyak manfaat bagi sekolah. Salah satu manfaatnya adalah memberikan sekolah kebebasan dan kekuasaan yang besar disertai dengan sejumlah tanggung jawab, serta otonomi yang memberikan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya. Selain itu, sekolah dapat meningkatkan kesehatan guru sehingga mereka dapat lebih fokus pada tugas yang mereka miliki.

Sekolah menjadi lebih mandiri dengan lebih banyak otonomi. Sekolah yang independen memiliki lebih banyak kebebasan untuk mengembangkan program yang lebih sesuai dengan kemampuan dan potensi individu. Sekolah akan lebih mudah mengelola dan memanfaatkan sumber dayanya dengan fleksibilitas dan keluwesannya. Untuk memastikan pengelolaan MBS berjalan dengan baik dan memenuhi kepentingan otonomi sekolah, kebijakan pemerintah, dan keterlibatan masyarakat, sekolah memerlukan pedoman. Pedoman umum ini harus diterapkan untuk perencanaan, pengawasan, dan evaluasi serta laporan pelaksanaan. Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah. Berdasarkan hasil observasi peneliti pada tanggal 27 April 2026 yang mana dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 11 Air Kumbang dapat dilihat secara lebih spesifik pada komponen atau bagian dari ruang lingkup manajemen sekolah. Di SD Negeri 11 Air Kumbang, manajemen berbasis sekolah mencakup beberapa komponen atau bagian, diantaranya: Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan, Pengelolaan peserta didik, Pengelolaan kurikulum, Pengelolaan keuangan, dan Pengelolaan kehumasan. Kelima komponen tersebut merupakan komponen yang menurut hasil penelitian sudah menjalankan konsep manajemen berbasis sekolah. Peneliti kemudian mengurai penerapan manajemen berbasis sekolah hanya yang mencakup manajemen keuangan dan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Manajemen Keuangan

Pendidikan dalam operasionalnya selalu menjadi masalah keuangan. Biaya pendidikan harus dianggap sebagai investasi karena hasilnya tidak akan terlihat dalam waktu yang relatif singkat. Akibatnya, biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah, masyarakat, dan orang tua (keluarga) untuk menghasilkan pendidikan atau membeli pendidikan untuk anaknya harus dianggap sebagai investasi. Jika investasi di bidang pendidikan dianggap sebagai investasi, mereka harus menghasilkan keuntungan atau manfaat di masa mendatang, baik secara moneter maupun nonmoneter. Dalam bentuk finansial, uang diterima sebagai imbalan atas produktivitas tenaga kerja, dan dalam bentuk nonfinansial, uang digunakan untuk menciptakan nilai, seperti meningkatkan kesehatan, keamanan, atau ketertiban masyarakat dari sudut pandang individu, sosial, dan ekonomi.

Dimulainya manajemen berbasis sekolah dan penerapan otonomi daerah mengharuskan perubahan dalam manajemen sekolah, termasuk manajemen keuangan. Untuk mengelola dana secara efektif dan efisien, manajemen keuangan harus dilakukan dengan menggunakan sistem yang transparan, akuntabel, bertanggung jawab, relevan, efektif, dan efisien. Perencanaan keuangan, pelaksanaan, dan evaluasi adalah semua aspek manajemen keuangan (Timpal, 2024). Dana merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Dalam penyelenggaraan pendidikan MBS di sekolah, sumber dana merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian pengelolaan pendidikan. Sumber keuangan dan pembiayaan dana pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu: Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan, Orang tua atau peserta didik, Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Manajemen keuangan dan pembiayaan ini merupakan hal yang sensitif dibandingkan dengan manajemen bidang yang lainnya. Itulah sebabnya maka manajemen bidang ini memerlukan tingkat keterbukaan dan akuntabilitas yang tinggi khususnya tentang asal uang diperoleh dan penggunaannya. Untuk menjalankan MBS, manajemen keuangan harus dilakukan dengan baik dan teliti mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, dan pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ini memastikan bahwa semua dana sekolah digunakan secara efektif, efisien, dan tanpa kebocoran, dan bahwa tidak ada korupsi, kolusi, dan nepotisme. Keuangan sekolah sangat penting karena semua kegiatan sekolah membutuhkan dana untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Asas-asas seperti pembagian tugas, perencanaan, pembukuan, dan pelaporan dapat membantu mengelola keuangan sekolah dengan baik (Hasyuni, 2023). Merencanakan keuangan adalah hal yang paling penting dalam manajemen keuangan sekolah. Ini dicapai dengan membuat anggaran menggunakan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS), yang merupakan rencana dalam bentuk uang, jangka waktu atau periode tertentu, serta sumber-sumber untuk setiap aspek kegiatan. Anggaran sangat penting untuk merencanakan, mengawasi, dan menilai kegiatan sekolah. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara pelaksanaan dan anggaran, orang yang bertanggung jawab atas program kegiatan sekolah harus mencatat dan melaporkan.

Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan selama proses penyusunan RAPBS adalah penerapan prinsip anggaran berimbang, yang berarti bahwa rencana pendapatan dan pengeluaran sekolah harus disesuaikan sehingga tidak ada anggaran pendapatan minus. Dengan demikian, kehidupan sekolah akan menjadi kuat dan stabil secara keuangan, dan bendaharawan sekolah harus menjadi pusat perhatian untuk mengelola keuangan sekolah. Ini akan memungkinkan mereka untuk memenuhi tujuan mereka untuk memenuhi tujuan mereka. Sebagai institusi pendidikan formal, mereka membutuhkan dana untuk mengelola sumberdaya mereka. Keuangan dan pembiayaan sekolah terkait erat dengan manajemen keuangan sekolah, yang merupakan salah satu bagian dari manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS mewajibkan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana mereka secara terbuka kepada publik dan pemerintah (Timpal, 2024).

Penyusunan juga harus berifat, transparan, dan terbuka menyangkut hal yang berhubungan dengan keuangan. Bersifat aspiratif, memperhatikan masukan dari pihak yang berkepentingan. Bersifat partisipatif, melibatkan semua yang berkepentingan di sekolah dalam proses penyusunan. Bersifat akuntabel, bersifat terbuka sehingga dapat dipercaya. Penyusunannya hendaknya mengikuti langkah-langkah yaitu: Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan, Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya, Menentukan program kerja dan rincian program, Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program, Menghitung dana yang dibutuhkan, Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana

Hasil observasi pada 27 April 2026 menunjukkan bahwa pengelolaan RAPBS di SD Negeri 11 Air Kumbang menekankan keseimbangan antara pendapatan dan pengeluaran. Anggaran disusun dengan mempertimbangkan kebutuhan program, ketersediaan sarana, serta kegiatan belajar-mengajar. Secara analitis, temuan ini memperlihatkan bahwa peran kepala sekolah dalam manajemen keuangan berfungsi sebagai pengarah prioritas: dana dikaitkan dengan kebutuhan program sekolah, bukan hanya dicatat sebagai transaksi. Mekanisme pertanggungjawaban melalui laporan keuangan kepada komite juga menunjukkan bahwa transparansi ditempatkan sebagai bagian dari pengendalian pengelolaan dana.

Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan dalam melaksanakan tugasnya menerima dana dari berbagai sumber. Penerimaan dana dari berbagai sumber tersebut perlu dikelola dengan baik dan benar. Untuk mengetahui apakah dana sudah dipakai oleh sekolah yaitu dengan cara membuat laporan keuangan sekolah yang disusun oleh kepala sekolah dengan bendahara sekolah. Dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS), setiap akhir tahun anggaran sekolah dituntut untuk mempertanggungjawabkan setiap dana yang dikeluarkan selama tahun anggaran. Pertanggungjawaban ini dilakukan di dalam rapat dewan sekolah, yang diikuti komponen sekolah, komponen masyarakat dan pemerintah daerah. Proses pertanggung jawaban ini juga disebut evaluasi. Semua pengeluaran sekolah harus dilaporkan. Ini menunjukkan transparansi dalam pengelolaan keuangan. Namun, prinsip kejujuran dan transparansi dalam pertanggungjawaban harus dijunjung tinggi. Dalam hal pengelolaan keuangan, bendaharawan harus memperhatikan bahwa pada setiap akhir tahun anggaran, bendahara harus memberikan laporan keuangan kepada komite sekolah untuk dicocokkan dengan RAPBS.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah Pada Manajemen Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat.

Mulyasa (2022) menjelaskan bahwa hubungan sekolah dan masyarakat bertujuan antara lain untuk (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan anak; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di SD Negeri 11 Air Kumbang pada tanggal 27 April 2026, berdasarkan hasil pengamatan didapatkan informasi bahwa kegiatan kemasyarakatan yang ada di SD Negeri 11 Air Kumbang dikordinir oleh kepala sekolah. Kegiatan kemasyarakatan meliputi kerjasama dengan masyarakat dalam hal pengelolaan sekolah, seperti pembangunan gedung dan infrastruktur lainnya, pelaksanaan kegiatan sosial dan keagamaan, serta pemanfaatan fasilitas untuk kebutuhan kedua belah pihak. SD Negeri 11 Air Kumbang memiliki komite yang beranggotakan masyarakat di sekitar sekolah dengan latar belakang yang berbeda-beda, seperti tokoh-tokoh masyarakat, tokoh agama, tokoh pemuda, orang tua siswa, serta dari pihak sekolah.

Kegiatan komite dilakukan dalam bentuk pertemuan atau rapat untuk membahas masalah perumusan kebijakan, perencanaan pembangunan, serta aktivitas sosial yang melibatkan peran sekolah atau kegiatan sekolah yang memerlukan partisipasi masyarakat. Anggota komite di SD Negeri 11 Air Kumbang aktif dalam kegiatan sekolah, melihat pihak sekolah tidak terlalu tertutup dalam hal pengelolaannya dan pihak masyarakat diberikan ruang dalam mengemukakan pendapat serta membantu pengelolaan sekolah, yang sifatnya masih dibatas kewajaran. Intinya ialah kegiatan kemasyarakatan hanya difokuskan pada

komite sekolah sehingga ada beberapa hal lain yang menjadi objek kajian kemasyarakatan yang belum disentuh di sekolah ini. Semua anggota masyarakat dan sekolah harus berpartisipasi karena keterpaduan sekolah dengan masyarakat memberikan kontribusi dengan melibatkan masyarakat. Jika sekolah dan masyarakat berhubungan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi. Agar sekolah dan masyarakat berhubungan dan bekerja sama dengan baik, masyarakat harus mengetahui dan memiliki gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan. Menurut Ibu Mego Amrul selaku kepala SD Negeri 11 Air Kumbang gambaran dan kondisi sekolah ini dapat diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan nilai siswa yang diberikan kepada orang tua siswa, kunjungan masyarakat ke sekolah ataupun kunjungan pihak sekolah ke rumah masyarakat. Keterpaduan antara sekolah dengan masyarakat selain dilakukan dengan perubahan komite yang lebih lengkap juga dilakukan dengan kerjasama antara kedua pihak.

Keterlibatan masyarakat juga tampak dalam renovasi dan pembangunan gedung sekolah. Ketua RT, RW, dan tokoh masyarakat diundang untuk memberikan gagasan bagi pengembangan sekolah. Naskah penelitian mencatat bahwa kondisi sekolah diinformasikan kepada masyarakat melalui laporan nilai siswa, kunjungan masyarakat ke sekolah, dan kunjungan pihak sekolah ke rumah masyarakat. Bukti tersebut memperkuat interpretasi bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi komunikasi eksternal sebagai bagian dari MBS. Hubungan masyarakat dengan demikian berfungsi sebagai instrumen untuk membangun kepercayaan, memperoleh dukungan, dan menyelaraskan program sekolah dengan lingkungan sekitar.

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam manajemen berbasis sekolah, kepemimpinan sangat penting. Salah satu masalah yang dihadapi kepala sekolah adalah bagaimana meningkatkan peluang mereka untuk mengadakan pertemuan yang efektif dengan para guru dalam lingkungan yang kondusif. Ini adalah masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan. Perilaku kepala sekolah dengan arus yang positif dapat mendorong kinerja guru dengan menunjukkan persahabatan, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap guru, baik sebagai individu maupun kelompok. Perilaku instrumental adalah tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi tentang peran dan tanggung jawab guru, baik sebagai kelompok maupun individu. Perilaku pemimpin yang positif juga dapat mendorong kelompok untuk mengarahkan dan memotivasi individu lain untuk melakukan apa yang mereka lakukan.

Kinerja kepala sekolah dalam kaitannya dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah semua upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam menerapkan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efisien dan efektif. Dalam pelaksanaan MBS pada tingkat sekolah, kepala sekolah berperan sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Sebagai pendidik, kepala sekolah selain mengatur sekolah secara umum juga memberikan pembelajaran kepada guru, staf, dan siswa, sehingga kepala sekolah juga berperan sebagai guru dalam bidang bimbingan dan penyuluhan. membimbing guru dalam pembuatan, pelaksanaan, dan evaluasi program pembelajaran. Ini adalah bagian dari tanggung jawab kepala sekolah.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepala sekolah menjalankan beberapa fungsi secara bersamaan, yaitu sebagai pengambil keputusan, penentu kebijakan, evaluator kinerja, pengendali struktur organisasi, pembimbing, dan motivator. Secara analitis, fungsi-fungsi tersebut membentuk satu rangkaian: pengambilan keputusan menentukan arah program, pembagian tugas mengubah keputusan menjadi tindakan, evaluasi memeriksa pelaksanaan, sedangkan bimbingan dan motivasi menjaga keterlibatan warga sekolah. Kontribusi kepala sekolah terhadap MBS karena itu terletak pada kemampuannya mengintegrasikan fungsi manajerial dengan pergerakan sumber daya manusia.

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menerapkan Manajemen Keuangan

Pada manajemen keuangan, peran kepala sekolah terlihat pada tuntutan agar pengelolaan dana berjalan transparan, akuntabel, efektif, dan efisien. Temuan mengenai penyusunan RAPBS dan pertanggungjawaban kepada komite menunjukkan bahwa kepala

sekolah berperan mengarahkan keterkaitan antara perencanaan anggaran dan kebutuhan program. Dengan demikian, kualitas pengelolaan keuangan tidak hanya bergantung pada administrasi bendahara, tetapi juga pada kepemimpinan yang mengarahkan prioritas, mengawasi penggunaan, dan memastikan pertanggungjawaban.

Peran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Manajemen Hubungan Masyarakat

Pada manajemen hubungan masyarakat, kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara kebutuhan sekolah dan dukungan lingkungan. Pemberian ruang kepada orang tua dan masyarakat untuk menyampaikan usulan atau kritik, serta penyampaian informasi program sekolah, menunjukkan komunikasi dua arah. Secara analitis, praktik ini memperkuat prinsip partisipasi dalam MBS karena masyarakat ditempatkan sebagai mitra. Namun, karena kegiatan kemasyarakatan masih terpusat pada komite, perluasan jejaring kemitraan menjadi ruang pengembangan implementasi MBS.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 11 Air Kumbang

Dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SD Negeri 11 Air Kumbang tentu terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat, yaitu sebagai berikut:

- a) Faktor Pendukung
 - 1. Faktor pendukung dan penghambat menunjukkan bahwa keberhasilan MBS dipengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal sekolah. Iklim sekolah yang kondusif, kepercayaan masyarakat, kekompakan guru, sarana prasarana, dan hubungan baik dengan komite membentuk modal sosial dan organisasional yang memudahkan program. Sebaliknya, kesulitan mengaktifkan peserta didik, kendala penggalangan dana, dan masih adanya sebagian kecil orang tua yang kurang peduli menjadi hambatan. Secara analitis, hambatan tersebut menunjukkan bahwa MBS tidak otomatis berhasil hanya karena sekolah memperoleh otonomi; diperlukan komunikasi, partisipasi, dan penguatan sumber daya.
 - 2. Kondisi sekolah yang kondusif untuk melakukan proses pembelajaran.
 - 3. Kepercayaan dan animo masyarakat yang tinggi, khususnya orang tua dalam menyekolahkan putra putrinya di SD Negeri 11 Air Kumbang.
 - 4. Hubungan antara sesama guru baik dan kompak serta hubungan dengan orang tua siswa juga baik, sehingga dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah dapat dilakukan dengan kerja sama.
 - 5. Adanya sarana prasarana yang memadai.
 - 6. Terciptanya hubungan yang baik antara sekolah dengan pengurus komite dalam usaha memajukan program sekolah.
- b) Faktor Penghambat
 - 1. Dalam proses pembelajaran, peserta didik masih sulit untuk diajak aktif.
 - 2. Kadang kesulitan dalam menggalang dana untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
 - 3. Sebagian kecil dari orang tua peserta didik acuh terhadap kebijakan sekolah.

Tabel 1. Matriks bukti empiris dan interpretasi temuan

Fokus Temuan	Bukti Empiris	Interpretasi Analitis	Implikasi terhadap MBS
Kepemimpinan demokratis	Observasi 23 April 2026: keputusan penting melibatkan guru, komite, dan masyarakat bila diperlukan.	Kewenangan dijalankan melalui partisipasi dan pembagian tanggung jawab.	Memperkuat partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Manajemen keuangan	Observasi 27 April 2026: RAPBS menekankan keseimbangan pendapatan-pengeluaran; pertanggungjawaban melalui laporan kepada komite.	Kepala sekolah mengarahkan prioritas, penggunaan, dan pertanggungjawaban dana.	Memperkuat transparansi dan akuntabilitas.
Hubungan sekolah-masyarakat	Observasi 27 April 2026: kerja sama pembangunan, kegiatan sosial/keagamaan, rapat komite, dan pelibatan tokoh masyarakat.	Kepala sekolah berfungsi sebagai penghubung sekolah dengan sumber daya sosial.	Memperluas dukungan dan legitimasi masyarakat.
Pendukung dan penghambat	Pendukung: iklim kondusif, kepercayaan masyarakat, kekompakan guru, sarana, komite. Penghambat: keaktifan peserta didik, dana, sebagian orang tua.	MBS dipengaruhi kesiapan sumber daya dan kualitas partisipasi, bukan otonomi formal.	Perlu penguatan komunikasi, partisipasi, dan strategi pendanaan.

Pembahasan

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 11 Air Kumbang

Adapun hasil penelitiannya mengatakan bahwa kepala sekolah yang telah mengimplementasikan MBS akan merencanakan program sekolah sesuai dengan MBS dengan membuat visi dan misi sekolah, membuat kebijakan dan menetapkan tujuan, merancang program sekolah, menentukan dan mengalokasikan sumber daya sekolah. Kepala sekolah mengkomunikasikan program sekolah sesuai dengan MBS dengan membangun komunikasi internal dengan guru dan karyawan secara demokratis dan otoriter dan eksternal dengan orang tua murid dan masyarakat. Namun demikian, kepala sekolah masih harus meningkatkan komunikasi dan pendekatan terhadap guru dan pegawai, memberi penghargaan kepada guru dan pegawai yang berprestasi, sehingga semua masyarakat sekolah dapat bekerja lebih semangat dan tujuan sekolah dapat tercapai.

Analisis lintas-temuan memperlihatkan dua bidang yang paling menonjol, yaitu keuangan dan hubungan sekolah dengan masyarakat. Pada keuangan, transparansi dan pertanggungjawaban menunjukkan bahwa otonomi sekolah disertai tanggung jawab pengelolaan. Pada hubungan masyarakat, pelibatan komite, tokoh masyarakat, dan orang tua menunjukkan bahwa sumber daya sosial digunakan untuk mendukung program sekolah. Kedua bidang tersebut saling melengkapi: pengelolaan keuangan membutuhkan akuntabilitas dan dukungan pemangku kepentingan, sedangkan hubungan masyarakat dapat memperkuat dukungan terhadap program yang telah direncanakan. Temuan ini memperjelas

bahwa efektivitas MBS tidak hanya ditentukan oleh struktur manajemen, tetapi oleh kualitas kepemimpinan dalam menggerakkan partisipasi dan sumber daya.

Penyusunan proses RAPBS di SD Negeri 11 Air Kumbang mengikuti pendapat Basri (2025) tentang merencanakan, mempersiapkan, mengelola pelaksanaan, dan menilai pelaksanaan anggaran. SD Negeri 11 Air Kumbang melakukan hal yang sama untuk mendapatkan penyusunan anggaran yang menguntungkan, yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan rencana mereka dan untuk mengetahui jumlah anggaran yang tersedia untuk setiap program pendidikan. Dalam penyusunan RAPBS, kepala sekolah, staf, donatur, dan wali murid di SD Negeri 11 Air Kumbang bekerja sama dalam wadah komite sekolah. Semua komponen ini terkait langsung dengan operasi sekolah sesuai dengan posisi dan kapasitasnya. Hal ini dilakukan karena hampir semua kegiatan pendidikan dan kegiatan pembelajaran membutuhkan pembiayaan yang mencukupi dan efisien. Dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan di sekolah, akan ada kesepakatan tentang besarnya biaya untuk berbagai kegiatan di sekolah dan rasa tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan sekolah.

Hal ini sesuai dengan penelitian Sofi (2025) yang berjudul "Implementasi Akuntabilitas Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pengelolaan Keuangan Di SD Negeri 1 Tanjung." Penelitian tersebut menunjukkan bahwa sekolah ini menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan sangat baik karena bekerja sama dengan staf, guru, dan siswa, sehingga rencana yang dibuat oleh kepala sekolah SD Negeri 1 Tanjung dapat dicapai. Penelitian ini dan penelitian sebelumnya sama-sama melihat manajemen berbasis sekolah. Yang membedakan penelitian ini dari penelitian terdahulu adalah bahwa penelitian ini melihat manajemen berbasis sekolah secara keseluruhan, tetapi penelitian ini hanya melihat manajemen dalam pengelolaan keuangan. Dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah kali ini, kepala sekolah banyak sekali memanfaatkan apa saja yang menjadi kearifan lokal pada wilayah ataupun daerah sekitar sekolah. Dan kearifan lokal yang dapat dimanfaatkan oleh kepala sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah tersebut, antara lain:

- a. Dengan dilibatkannya tokoh masyarakat dan juga Komite sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.
 1. Tokoh masyarakat mengajarkan pendidikan agama seperti ceramah pada saat isro Miraj
 2. Komite sekolah terlibat penuh dalam hal teknis yang sifatnya berupa pendanaan untuk setiap kegiatan yang dilakukan Sekolah. Misalkan saja seperti Infaq, dan juga dana SPP.
- b. Kepala sekolah mengadakan pembagian tugas dan pelimpahan penuh tanggung jawab terhadap masing-masing staf ataupun pegawai dan juga guru.
- c. Kepala sekolah tidak semata-mata menjadi penguasa dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam masalah pendanaan kepala sekolah sangat terlibat dan bahkan kepala sekolah langsung terjun ke masyarakat untuk mencari bantuan dana dengan melibatkan stakeholder yang ada di sekitar.

Tanggung jawab kepala sekolah untuk melaksanakan komponen manajemen sekolah di SD Negeri 11 Air Kumbang menunjukkan bahwa kepemimpinannya dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah adalah profesional. Secara umum, manajemen sekolah terdiri dari lima elemen: kurikulum dan program pengajaran, tenaga pendidik, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana pendidikan, pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat, dan manajemen pelayanan khusus sekolah. Fokus Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 11 Air Kumbang adalah pengelolaan hubungan sekolah-masyarakat serta keuangan. Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan MBS di SD Negeri 11 Air Kumbang dapat meningkatkan kualitas pendidikan dengan memiliki visi misi yang jelas yang berdampak pada sistem pembinaan, pola asuh, dan sistem pendidikan yang terorganisir dan terencana dengan baik. Keterlibatan guru dan karyawan sebagai komunitas sekolah dalam berbagai kebijakan sekolah akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan dedikasi mereka pada pekerjaan mereka. Ini akan memungkinkan pelayanan yang optimal kepada pengguna

jasa pendidikan, baik siswa maupun orang tua. Pelayanan yang optimal juga berdampak pada suasana belajar yang kondusif, yang menghasilkan output pendidikan yang handal.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Risal (2021) yang menempatkan kepala sekolah sebagai aktor penting dalam pelaksanaan MBS, terutama pada pengelolaan keuangan dan hubungan masyarakat. Penelitian di SD Negeri 11 Air Kumbang memberikan penekanan tambahan pada mekanisme partisipasi melalui gaya kepemimpinan demokratis, keterlibatan komite, dan pemanfaatan tokoh masyarakat. Perbandingan ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah tidak hanya terlihat dari hasil pengelolaan, tetapi juga dari proses membangun partisipasi dan dukungan pemangku kepentingan.

Temuan tersebut juga dapat dibandingkan dengan penelitian Mufidah (2020) mengenai peran manajerial kepala madrasah. Kesamaannya terletak pada pentingnya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Perbedaannya terdapat pada konteks lembaga dan bentuk keterlibatan pemangku kepentingan. Pada SD Negeri 11 Air Kumbang, bukti empiris menunjukkan bahwa fungsi manajerial diterapkan bersamaan dengan pelibatan komite dan masyarakat dalam pengelolaan keuangan serta pembangunan sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan MBS bekerja melalui kombinasi fungsi manajerial dan jejaring sosial sekolah.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 11 Air Kumbang

Jika berbagai komponen pendukung tidak tersedia, program yang dicanangkan tidak akan berhasil. Sumber pendukung dapat berasal dari dalam maupun luar. Dukungan politik, baik dalam bentuk keinginan politik maupun peraturan dan perundang-undangan formal, sangat penting untuk menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah. Dukungan keuangan, sumber daya manusia, dan pemikiran. Faktor pendukung lainnya adalah sarana. Pada saat ini, ada kemungkinan besar bahwa penerapan MBS akan berhasil di Indonesia karena beberapa alasan. Yang pertama adalah tuntutan masyarakat yang cukup besar terhadap demokratisasi dalam era reformasi. Kedua, undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah diberlakukan, yang menekankan otonomi pemerintahan di tingkat kota dan kabupaten.

Komite sekolah membantu menjalankan program jaringan pengaman sosial (JPS) di sekolah. Keempat, pemerintah ingin meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan dengan meningkatkan tanggung jawab, fungsi, dan peran badan pembantu penyelenggara pendidikan. Dari apa yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sekolah pada hakikatnya bukanlah hanya tanggung jawab dan kewenangan kepala sekolah. Sebaliknya, dalam mengelola sekolah, sekolah diharapkan untuk melibatkan semua pihak berwenang yang ada. Keterlibatan semua pihak berwenang merupakan kunci untuk mendukung implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di sekolah. Faktor penghambat dalam pengelolaan lembaga pendidikan termasuk kondisi kesehatan guru, sosiologi, psikologi, dan kesejahteraan ekonomi. Kondisi sosial dan psikologis yang tidak stabil, kesehatan keluarga yang tidak memenuhi persyaratan kesehatan dan kesejahteraan ekonomi yang rendah dapat mengganggu upaya guru dalam melaksanakan tugas mereka.

Pendidikan Indonesia menghadapi masalah pendanaan yang kurang, serta kekurangan sarana dan prasarana. Pendanaan yang tidak memadai dan ketersediaan peralatan yang diperlukan menyebabkan banyak institusi pendidikan yang sedang berkembang mengalami kegagalan. Sumber daya ekonomi masyarakat dan dana yang disediakan untuk pembangunan sistem sekolah adalah faktor sosial yang mempengaruhi kemajuan sekolah. Lingkungan sekolah yang terdiri dari keluarga dengan keadaan sosial ekonomi yang baik dan pemerintah daerah dengan sumber daya alam, taraf hidup yang tinggi, dan sumber pajak yang besar juga dapat mempengaruhi kemajuan pendidikan di sekolah. Seperti yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa masalah dana dan perlengkapan sangat penting bagi keberlangsungan institusi pendidikan.

Karena masyarakat menentukan jalan dan tujuan pendidikan, peran dan masyarakat sangat berpengaruh pada pengelolaan sekolah. Hal ini terlihat dari fakta bahwa bantuan dan kesadaran orang tua atau masyarakat murid yang meningkat akan mendukung

keberlangsungan pendidikan swasta. Selain bantuan material, bantuan moral, perlengkapan pertahanan, tenaga pendidik, dan bantuan lainnya, bantuan ini lebih penting. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengelolaan sekolah akan terpengaruh oleh kurangnya dukungan masyarakat. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Penelitian Lurah dan Haryanto (2021) yang berjudul “ Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDIT Jabal Nur Gambing, Sleman “. Hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) SDIT Jabal Nur telah menerapkan MBS. Ini dapat dilihat dari kemandirian yang dimiliki, baik fisik maupun non-fisik, dan partisipasi aktif dari stakeholder. (2) Dalam penerapan MBS, peran kepala sekolah yang paling penting adalah peran manajerial karena mereka memiliki kemampuan untuk memilih langsung siapa yang akan bertanggung jawab dalam struktur organisasi sekolah. (3) Dalam penerapan MBS, kepala sekolah memiliki peran sebagai penggerak kehidupan sekolah, yang mencakup peran sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, wirausahawan, motivator, dan klimator. (4) Faktor yang menghambat pelaksanaan MBS adalah peran aktif warga sekolah dalam pelaksanaannya dan pemberian wewenang atau otonomi yang besar kepada sekolah. Sebaliknya, faktor yang mendukung adalah komunikasi yang buruk di sekolah dan kurangnya sosialisasi tentang penerapan MBS.

Dari hambatan diatas untuk mengoptimalkan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 11 Air Kumbang, perlu ada kerja sama yang lebih kuat antara sekolah, pemerintah, dan masyarakat. Sekolah tidak dapat bergantung pada dana pemerintah yang terbatas; mereka harus memperluas sumber pendanaan mereka dengan bekerja lebih erat dengan komite sekolah dan pemangku kepentingan setempat. Dengan mengikuti peraturan yang berlaku, otonomi daerah harus dioptimalkan untuk mendapatkan infrastruktur yang mendukung pendidikan. Selain itu, peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai motivator dan manajer sangat penting untuk mengatasi masalah kesejahteraan dan kondisi psikologis guru. Selain mengupayakan program pelatihan atau peningkatan kesejahteraan yang dapat mempertahankan stabilitas kinerja guru, pimpinan sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang ramah, jujur, dan mendukung. Dengan membangun sistem informasi manajemen sekolah yang terbuka, masalah seperti kurangnya sosialisasi dan komunikasi yang buruk dapat diatasi. Rasa memiliki masyarakat juga dikenal sebagai rasa belonging akan meningkat sebagai hasil dari sosialisasi MBS yang luas kepada orang tua dan siswa sekolah. Tantangan sosiologis ini akan berubah menjadi dukungan moral dan material yang kuat untuk kemajuan sekolah.

Catatan bukti wawancara: Naskah sumber memuat hasil wawancara dalam bentuk laporan tidak langsung, bukan transkrip verbatim. Karena itu, revisi ini tidak mengarang kutipan langsung. Untuk versi final, kutipan verbatim dari kepala sekolah, guru, atau komite sebaiknya dimasukkan berdasarkan transkrip wawancara asli dan diberi kode informan.

Simpulan

Berdasarkan observasi, wawancara, dan dokumentasi yang dianalisis secara tematik, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai penggerak utama implementasi MBS di SD Negeri 11 Air Kumbang. Peran tersebut tampak melalui pengambilan keputusan secara partisipatif, pengarahan dan evaluasi kerja warga sekolah, pengelolaan keuangan yang menekankan perencanaan dan pertanggungjawaban, serta penguatan hubungan sekolah dengan masyarakat. Implementasi MBS didukung oleh iklim sekolah yang kondusif, kepercayaan masyarakat, kekompakan guru, sarana prasarana, dan hubungan dengan komite. Sebaliknya, keterbatasan keaktifan peserta didik, kesulitan penggalangan dana, dan masih adanya sebagian kecil orang tua yang kurang peduli menjadi hambatan. Secara keseluruhan, temuan menegaskan bahwa efektivitas MBS di sekolah yang diteliti lebih ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah mengintegrasikan partisipasi, pengelolaan sumber daya, transparansi, dan komunikasi daripada oleh kewenangan formal semata.

Daftar Pustaka

- Achjar, K. A. H., Rusliyadi, M., Zaenurrosyid, A., Rumata, N. A., Nirwana, I., & Abadi, A. 2023. Metode penelitian kualitatif: Panduan praktis untuk analisis data kualitatif dan studi kasus. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Arianto, B. 2024. Teknik wawancara dalam metoda penelitian kualitatif. Borneo Novelty Publishing
- Ashlan, S., Hambali, M. P. D., & Hartati, M. P. T. 2022. Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi berprestasi guru. CV. Azka Pustaka.
- Asrin, A. 2021. Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. CV. Azka Pustaka.
- Basri, B., Siradjuddin, S., & Suban, A. 2025. Teknik Penyusunan Program Kerja Pelaksanaan Anggaran di Sektor Pendidikan. *Fusshilat: Jurnal Studi Pendidikan dan Keislaman*, 1(2), 1-8.
- Chasanah, S. N. 2020. Kompetensi managerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 9 Purworejo. *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 5(1), 84-103.
- Darmansyah, R., & Al Amiri, A. R. 2025. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Madrasah Aliyah Ittihadul Khoiriyah Desa Muaro Jambi Kecamatan MaroSebo Kabupaten Muaro Jambi. *Arus Jurnal Pendidikan*, 5(1), 1-10.
- Daud, Y. M. 2023. Peran kepala sekolah dalam pengelolaan manajerial sekolah. *Intelektualita: Journal of Education Sciences and Teacher Training*, 12(1).
- Dirahman, F., Setiawan, F., & Iskandar, U. A. 2023. Peran Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Tenaga Kependidikan. *Al Wildan: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(3), 114-125.
- Duryat, H. M. 2021. Kepemimpinan pendidikan: Meneguhkan legitimasi dalam berkontestasi di bidang pendidikan. Penerbit Alfabeta.
- Encu, A., & Sudarma, M. 2022. Menjadi kepala madrasah profesional. PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers.
- Fathurrochman, I., Adilah, P., Anjriyani, A., & Prasetya, A. Y. 2022. Pengelolaan manajemen sekolah yang efektif. *E-Amal Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 1363-1374.
- Gaol, B. L. 2022. Gaya Kepemimpinan Otoriter Dan Kepemimpinan Kristen Terhadap Kariawan. *FILADELFIA: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen*, 3(1), 301-320.
- Hasyuni, H. 2023. Pengaruh akuntabilitas dan pemahaman standar akuntansi terhadap efektivitas pengelolaan keuangan pada sekolah dasar di kelurahan mosso (doctoral dissertation, universitas sulawesi barat).
- Hidayat, D. 2025. Peran kepala sekolah sebagai edukator dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di sekolah menengah atas negeri 2 tembilahan (doctoral dissertation, universitas islam negeri sultan syarif kasim ria).
- Judijanto, L., Wibowo, G. A., Karimuddin, K., Samsuddin, H., Patahuddin, A., Anggraeni, A. F., ... & Simorangkir, F. M. A. 2024. Research design: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Kristina, A. 2024. Teknik wawancara dalam penelitian kualitatif. Deepublish.
- Kurniawati, E., Arafat, Y., & Puspita, Y. 2020. Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah. *Journal of Education Research*, 1(2), 134-137.
- Lurah IHS & Haryanto. 2014. Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDIT Jabal Nur Gambing, Sleman. *Jurnal Akutabilitas Manajemen Pendidikan*. Volume 2 Nomor 2 Hal 174-184
- Mardizal, J. 2025. Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Menuju Kepala Sekolah Yang Profesional Dan Visioner. Jonni Mardizal.
- Mirsa, N. R. P., Herawati, E. S. B., & Widiyan, A. P. 2024. Peran kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lingkungan sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 4(2), 820-830.

- Mitrohardjono, M. 2020. Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengimplementasikan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus Di Madrasah Aliyah Syawaiifiyyah Jakarta Utara). *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 19-32.
- Mufidah, N. 2017. Peran Manajer Kepala MIN Jejeran Bantul dalam Implementasi Manajemen Berbasis Madrasah. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Volume 2, Nomor 1 Hal 45-62
- Mulyasa, H. E. 2022. Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah. Bumi aksara.
- Nawawi, R., & Wasliman, E. D. 2026. kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengembangkan kinerja guru sekolah menengah pertama. *Jurnal Tahsinia*, 7(1), 62-78.
- Nurfajriani, W. V., Ilhami, M. W., Mahendra, A., Afgani, M. W., & Sirodj, R. A. 2024. Triangulasi data dalam analisis data kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 826-833.
- Nurlaili, L. 2024. Networking Pendidikan Berbasis Manajemen Sekolah. Mega Press Nusantara.
- Pakpahan, A. F., Prasetyo, A., Negara, E. S., Gurning, K., Situmorang, R. F. R., Tasnim, T., ... & Rantung, G. A. J. 2021. Metodologi penelitian ilmiah. Yayasan Kita Menulis
- Poerwanti, E., & Suwandayani, B. I. 2020. Manajemen sekolah dasar unggul (Vol. 1). UMMPress.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, 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.
- Rahayu, R., & Rindrayani, S. R. 2025. Menguji keabsahan data penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(2), 327-331.
- Rahayu, S., Kurniati, I., Suryani, I., Wahidin, D., & Muchtar, H. S. 2022. Hakikat Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan: The Nature of Leadership and Types of Educational Leadership. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 4(2), 187-198.
- Rahmat, A. 2021. Kepemimpinan pendidikan. Zahir Publishing.
- Rahmat, A., & Husain, R. 2020. Manajemen Berbasis Sekolah Untuk Perbaikan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar. Zahir Publishing.
- Rasyid, F. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif Teori, Metode, dan Praktek. Literasi Nusantara Abadi.
- Ratnaningtyas, E. M., Saputra, E., Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., Aminy, M. H., Saputra, N., & Jahja, A. S. 2023. Metodologi penelitian kualitatif. No. Januari. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini, 3031-0369.
- Risal. 2016. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 3 Kulo Kab Sidrab. Tesis. Makasar: UIN Alaudin
- Rozaq, M. F., & Anam, S. 2026. Analisis data penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 5(2), 1566-1577.
- Saihu, M. 2020. Manajemen berbasis sekolah, madrasah, dan pesantren. Yapin An-Namiyah.
- Sinaga, D. 2023. Buku Ajar Metodologi Penelitian (Penelitian Kualitatif). PT. Nasya Expanding Management.
- Sintani, L., Fachrurazi, F., Mulyadi, M., Nurcholifah, I., Fauziah, F., Hartono, S., & Jusman, I. A. 2022. Dasar kepemimpinan. Yayasan Kita Menulis
- Sirojuddin, A., Aprilianto, A., & Zahari, N. E. 2021. Peran kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan dalam meningkatkan profesionalisme guru. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 1(2), 159-168.
- Sofi, N., Niam, M. A. K., Assa'adah, M. Z., Zahra, D. S. A., Putri, D. A., Sari, W. W., & Rohman, N. 2025. Implementasi Akuntabilitas Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Pengelolaan Keuangan Di SD Negeri 1 Tanjung. *Jurnal Pendidikan Sains dan Teknologi Terapan* | E-ISSN: 3031-7983, 2(3), 275-279.
- Sulistiyo, U. 2023. Metode penelitian kualitatif. PT Salim Media Indonesia.

- Suryana, C., & Iskandar, S. 2022. Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep merdeka belajar di sekolah dasar. *Jurnal basicedu*, 6(4), 7317-7326.
- Timpal, C. 2024. *Manajemen berbasis sekolah*. Mega Press Nusantara.
- Zikri, A. R. 2023. *Peran Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMA Negeri di Kabupaten Batanghari* (Doctoral dissertation, Universitas Jambi).