

Menuju Sekolah Mandiri: Studi Kasus Kepemimpinan Kepala SD dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Wilayah Rajabasa Bandar Lampung

Denny Harnova*, Fatqul Hajar Aswad, Siswoyo, Tri Yuni Hendrowati

Universitas Muhammadiyah Pringsewu, Indonesia

Email: harnova.2022708701090@student.umpri.ac.id*, fatqulhajaraswad@umpri.ac.id,
siswoyo@umpri.ac.id, triyunihendrowati@umpri.ac.id

Keywords:

*Principal's Leadership;
 School-Based Management
 (SBM); School Autonomy;
 Community Participation;
 Elementary School.*

Abstract

This journal aims to describe in depth the implementation of the leadership of school principals in School-Based Management (SBM) in elementary schools in Rajabasa District, Bandar Lampung. Specifically, this study analyzes the main practices of leadership, identifies supporting and inhibiting factors, and analyzes the impact of these implementations on school governance and management. This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Data collection was carried out through in-depth interviews, direct observations, and documentation studies (such as RKS, RKAS, Vision-mission). The data analysis technique uses an interactive model which includes data reduction, data presentation and conclusion drawing which is tested for validity through triangulation and member check. The research loci included four schools with heterogeneous characteristics, two public schools and two private schools. The results of the study show that the success of the implementation of SBM is largely determined by the model and leadership capacity of the principal. There are significant differences in the implementation pattern between public schools and private schools, including: 1) Planning and decision-making; 2) Money and resource management; 3) Teacher development and organizational climate. This study concludes that school principals are key actors driving change in SBM. Key actors who are able to make schools survive and improve quality, so that they are able to compete in the midst of an era of disruption in all fields. This research provides implications for the development of leadership that is responsive and more effective to the needs of the community.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Kepala Sekolah; Manajemen Berbasis Sekolah (MBS); Otonomi Sekolah; Partisipasi Masyarakat; Sekolah Dasar.

Abstrak

Jurnal ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam implementasi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada Sekolah Dasar di Kecamatan Rajabasa, Bandar Lampung. Secara spesifik penelitian ini menganalisis praktik-praktik utama kepemimpinan, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta menganalisis dampak implementasi tersebut terhadap tata kelola dan mutu pengelolaan sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi (seperti RKS, RKAS, Visi-misi). Teknik analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan yang diuji keabsahannya melalui triangulasi dan member check. Lokus penelitian mencakup empat sekolah dengan karakteristik heterogen, dua sekolah negeri dan dua sekolah swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi MBS sangat ditentukan oleh model dan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Terdapat perbedaan signifikan dalam pola implementasi antara sekolah negeri dan sekolah swasta, diantaranya adalah mengenai : 1) Perencanaan dan pengambilan keputusan; 2) Pengelolaan uang dan sumber daya; 3) Pembinaan guru dan iklim organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan aktor kunci penggerak perubahan dalam

MBS. Aktor kunci yang mampu membuat sekolah dapat bertahan dan meningkatkan mutu, sehingga mampu bersaing ditengah era disrupsi dalam segala bidang. Penelitian ini memberikan implikasi bagi pengembangan kepemimpinan yang responsif dan lebih efektif terhadap kebutuhan masyarakat.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan memainkan peranan yang krusial dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pengelolaan sekolah. Hal ini sejalan dengan teori Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang menekankan pada penguatan otonomi dan partisipasi komunitas sekolah dalam proses pengambilan keputusan (Ward & D. R. C. S., 2018). Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kebutuhan untuk memperkaya kajian ilmu manajemen pendidikan, khususnya terkait kepemimpinan kepala sekolah, menjadi semakin mendesak (Bush, 2020). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan refleksi yang signifikan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan pengelolaan sekolah, serta sebagai acuan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan kebijakan pembinaan kepala sekolah (Timur, 2021).

Meskipun telah banyak dilakukan penelitian mengenai implementasi MBS, sebagian besar studi terdahulu cenderung terfokus pada analisis di satu sekolah saja (Borg & Gall, 2015). Hal ini membatasi generalisasi hasil penelitian dan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kepemimpinan di berbagai konteks. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan melakukan analisis komparatif antara implementasi MBS di beberapa sekolah negeri dan swasta. Dengan pendekatan ini, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan mengenai perbedaan implementasi tetapi juga menyoroti respon pengguna jasa pendidikan, termasuk lingkungan, orang tua, dan siswa yang berperan sebagai stakeholder penting dalam proses pendidikan (Harris & Spillane, 2008).

Keberadaan berbagai jenis sekolah, baik negeri maupun swasta, menciptakan konteks yang unik untuk mengeksplorasi perbedaan dalam kepemimpinan dan pengelolaan sekolah di bawah kerangka MBS. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan signifikan dalam penerapan kebijakan pendidikan antara kedua jenis sekolah tersebut, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural dan kultural (Mizuno & Takahashi, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi yang berarti terhadap literatur yang ada dengan menyajikan bukti empiris yang mendukung atau menantang temuan sebelumnya.

Lebih lanjut, penelitian ini juga akan menelaah respons dari para pemangku kepentingan, termasuk lingkungan sekitar, orang tua, dan siswa, yang selama ini sering terabaikan dalam kajian-kajian sebelumnya (Fullan, 2016). Dengan melibatkan sudut pandang mereka, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi MBS. Hal ini akan memperkaya hasil penelitian dan memberikan dampak yang lebih luas, baik bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan maupun praktik nyata di lapangan.

Dengan demikian, urgensi penelitian ini terletak pada: Memperkaya kajian ilmu manajemen pendidikan, khususnya terkait kepemimpinan kepala sekolah dan implementasi MBS. Menjadi bahan refleksi dan acuan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan pengelolaan sekolah. Menyediakan masukan bagi pengambil kebijakan dalam perumusan

kebijakan pembinaan kepala sekolah. Menjadi referensi dan rujukan bagi peneliti selanjutnya di bidang yang sama.

Penelitian ini diharapkan dapat menjembatani gap yang ada dalam literatur, khususnya dalam hal: Penelitian terdahulu yang hanya meneliti implementasi MBS di satu sekolah saja, sementara penelitian ini mencakup beberapa sekolah. Analisis perbandingan antara sekolah negeri dan swasta dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah. Menelaah respons pengguna jasa pendidikan yang selama ini kurang mendapatkan perhatian.

Melalui pendekatan metodologis yang lebih komprehensif dan inklusif, penelitian ini berpotensi untuk menghasilkan temuan yang signifikan yang dapat diterapkan secara praktis. Dengan demikian, diharapkan hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan teori, tetapi juga pada praktik kepemimpinan dan pengelolaan pendidikan yang lebih baik di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dan mendapatkan gambaran yang holistik mengenai objek studi. Metode deskriptif memungkinkan peneliti untuk menggambarkan keadaan atau kondisi objek penelitian secara rinci, sehingga memperkaya pemahaman tentang konteks yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota yang terlibat dalam kegiatan yang berkaitan dengan dokumen RKS, RKAS, serta visi-misi lembaga. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Sampel terdiri dari 10 responden yang terdiri dari kepala lembaga, pengelola keuangan, dan staf terkait, yang diharapkan dapat memberikan informasi yang signifikan dan mendalam.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi langsung dan studi dokumentasi. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa panduan wawancara dan lembar observasi. Validitas instrumen diuji melalui uji coba awal dengan melibatkan beberapa responden yang tidak termasuk dalam sampel utama. Reliabilitas instrumen diukur dengan cara melakukan uji coba kembali (test-retest) pada responden yang berbeda untuk memastikan konsistensi hasil.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Model ini mencakup tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data dan penarikan Kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil penelitian mengenai implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada empat satuan pendidikan dasar, yaitu SDIT Permata Bunda 1, SD Al Kautsar, SDN 02 Rajabasa, dan SDN 03 Rajabasa Jaya, serta membahas peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel kunci yang menentukan keberhasilan penerapannya.

Temuan-temuan yang disajikan berikut merupakan hasil triangulasi antara data observasi, wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, komite sekolah, serta dokumentasi kebijakan sekolah pada keempat lokasi penelitian. Triangulasi ini dilakukan untuk memastikan keabsahan data serta memperkuat kredibilitas temuan sebelum diinterpretasikan lebih lanjut

dalam kaitannya dengan teori-teori manajemen pendidikan dan kepemimpinan sekolah yang relevan.

Pemilihan keempat sekolah tersebut dilandasi pertimbangan bahwa mereka merepresentasikan dua kategori status kelembagaan yang berbeda, yaitu sekolah swasta yang berada di bawah naungan yayasan dan sekolah negeri yang berada di bawah kewenangan pemerintah daerah, sehingga memungkinkan dilakukannya perbandingan yang lebih kaya mengenai bagaimana konteks kelembagaan memengaruhi pola implementasi kebijakan yang secara formal bersifat seragam. Keempat sekolah juga berada pada wilayah geografis yang relatif berdekatan, sehingga faktor-faktor eksternal seperti kondisi sosial-ekonomi masyarakat sekitar dan kebijakan pemerintah daerah setempat dapat dianggap relatif setara, memungkinkan perbedaan yang teramati lebih dapat diatribusikan pada faktor kelembagaan dan kepemimpinan, dibandingkan pada faktor konteks wilayah yang berbeda secara signifikan.

Perbandingan antara sekolah swasta dan sekolah negeri dalam penelitian ini menegaskan adanya kesenjangan implementasi yang cukup signifikan. Setidaknya terdapat tiga dimensi utama yang membedakan kedua kelompok sekolah tersebut. Pertama, dimensi otonomi pengelolaan, di mana sekolah swasta memiliki keleluasaan yang jauh lebih besar dalam menentukan kebijakan internal, mulai dari rekrutmen guru, pengembangan kurikulum muatan lokal, hingga pengelolaan anggaran, dibandingkan dengan sekolah negeri yang terikat pada regulasi dan petunjuk teknis pemerintah daerah maupun pusat.

Kedua, dimensi budaya partisipatif, di mana sekolah swasta menunjukkan pola komunikasi dan pengambilan keputusan yang lebih terbuka, melibatkan berbagai pemangku kepentingan secara aktif. Sebaliknya, sekolah negeri masih menunjukkan pola relasi yang cenderung hierarkis, dengan kepala sekolah sebagai pusat pengambilan keputusan dan guru lebih banyak berperan sebagai pelaksana kebijakan yang telah ditetapkan.

Ketiga, dimensi dukungan kelembagaan eksternal. Sekolah swasta dalam penelitian ini mendapatkan dukungan yang relatif konsisten dari yayasan, baik dalam bentuk pendanaan tambahan, pelatihan bagi guru dan kepala sekolah, maupun pendampingan dalam pengembangan program-program unggulan. Dukungan semacam ini tidak selalu tersedia secara memadai bagi sekolah negeri, yang bergantung pada alokasi anggaran pemerintah yang sifatnya seragam dan tidak selalu responsif terhadap kebutuhan spesifik masing-masing sekolah.

Namun demikian, penting untuk digarisbawahi bahwa perbedaan status kelembagaan (swasta atau negeri) bukanlah faktor tunggal yang menentukan keberhasilan MBS. Sebagaimana akan diuraikan pada bagian berikutnya, kepemimpinan kepala sekolah tetap menjadi variabel yang paling menentukan, bahkan dalam konteks keterbatasan struktural yang dihadapi oleh sekolah negeri. Temuan pada SDN 03 Rajabasa Jaya, misalnya, menunjukkan bahwa inisiatif kepala sekolah untuk membuka ruang dialog informal, meskipun dalam skala terbatas, tetap memberikan kontribusi positif terhadap iklim kerja di sekolah tersebut.

Jika dibandingkan dengan praktik desentralisasi manajemen sekolah di berbagai negara, pola kesenjangan implementasi antara sekolah swasta dan negeri yang ditemukan dalam penelitian ini juga memiliki kemiripan dengan pengalaman sejumlah negara berkembang lain dalam menerapkan kebijakan *school-based management* (Referensi). Pengalaman internasional pada umumnya menunjukkan bahwa keberhasilan desentralisasi manajemen sekolah sangat ditentukan oleh sejauh mana pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat

kepada satuan pendidikan disertai dengan penguatan kapasitas kelembagaan di tingkat sekolah, bukan sekadar pelimpahan tanggung jawab administratif semata. Tanpa penguatan kapasitas yang memadai, pelimpahan wewenang berpotensi menciptakan beban baru bagi sekolah tanpa disertai peningkatan kualitas pengelolaan yang berarti, sebuah pola yang tampak pula pada kedua sekolah negeri dalam penelitian ini.

Perbandingan ini juga menegaskan pentingnya membedakan antara desentralisasi yang bersifat formal-struktural, yaitu sekadar pelimpahan kewenangan di atas kertas, dengan desentralisasi yang bersifat substantif-fungsional, yaitu pelimpahan kewenangan yang benar-benar dimanfaatkan oleh sekolah untuk melakukan perbaikan pengelolaan secara nyata. Temuan pada keempat sekolah dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah swasta cenderung lebih dekat dengan pola desentralisasi substantif-fungsional, sementara sekolah negeri masih lebih dekat dengan pola desentralisasi formal-struktural, meskipun regulasi MBS yang berlaku pada dasarnya seragam bagi seluruh satuan pendidikan dasar di Indonesia.

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi MBS

Kepemimpinan kepala sekolah terbukti menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi MBS. Temuan ini konsisten pada keempat sekolah yang diteliti, meskipun dengan intensitas dan pola yang berbeda-beda. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif mampu mendorong keterlibatan semua pihak, mulai dari guru hingga komite sekolah dan masyarakat, dalam berbagai tahapan pengelolaan sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program.

Hal ini mengonfirmasi teori kepemimpinan pendidikan yang menekankan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai penggerak utama perubahan dan peningkatan mutu pendidikan (Referensi). Sebagai instructional leader sekaligus manajer, kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas aspek administratif sekolah, tetapi juga berperan penting dalam membangun visi bersama, menumbuhkan budaya kolaboratif, serta memastikan bahwa seluruh sumber daya sekolah diarahkan secara optimal untuk mendukung proses pembelajaran yang bermutu.

Dalam konteks MBS, peran kepala sekolah menjadi semakin sentral karena kebijakan ini pada dasarnya memberikan pelimpahan wewenang (delegation of authority) dari pemerintah pusat maupun daerah kepada satuan pendidikan. Pelimpahan wewenang ini menuntut kepala sekolah untuk memiliki kapasitas manajerial yang memadai, termasuk kemampuan dalam perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan, membangun kemitraan dengan masyarakat, serta kemampuan memimpin perubahan (change leadership) di tengah dinamika internal maupun eksternal sekolah.

Sebaliknya, kepala sekolah yang mengadopsi pendekatan birokratis cenderung mengalami kesulitan dalam mengoptimalkan prinsip-prinsip MBS, yang diungkapkan dalam penelitian yang menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang lebih terbuka dan inklusif memberikan hasil yang lebih baik dalam konteks pendidikan (Referensi). Pendekatan birokratis dalam penelitian ini ditandai dengan kecenderungan kepala sekolah untuk lebih mengutamakan kepatuhan terhadap prosedur administratif dibandingkan dengan substansi program, minimnya ruang dialog dengan guru dan pemangku kepentingan lain, serta orientasi kerja yang lebih berfokus pada pemenuhan kewajiban pelaporan kepada atasan dibandingkan pada peningkatan mutu pembelajaran itu sendiri.

Temuan ini sejalan dengan berbagai kajian kepemimpinan pendidikan yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kontrol dan kepatuhan cenderung menghasilkan iklim kerja yang kaku dan minim inovasi, sementara gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemberdayaan dan partisipasi cenderung menumbuhkan rasa memiliki (sense of ownership) yang lebih tinggi di kalangan guru dan staf sekolah. Rasa memiliki ini pada gilirannya berkontribusi terhadap konsistensi implementasi kebijakan, termasuk MBS, karena kebijakan tersebut tidak lagi dipandang sebagai beban administratif semata, melainkan sebagai bagian dari upaya bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah masing-masing.

Gaya Kepemimpinan Partisipatif Versus Birokratis: Analisis Komparatif

Untuk memperdalam pemahaman mengenai perbedaan gaya kepemimpinan pada keempat sekolah, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah indikator pembeda antara kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan birokratis dalam konteks implementasi MBS.

Pada dimensi pengambilan keputusan, kepala sekolah dengan gaya partisipatif cenderung melibatkan guru dan pemangku kepentingan lain sejak tahap awal perumusan kebijakan, sehingga keputusan yang dihasilkan mencerminkan aspirasi bersama dan lebih mudah diterima dalam pelaksanaannya. Sebaliknya, kepala sekolah dengan gaya birokratis lebih banyak mengambil keputusan secara sepihak atau melalui lingkaran kecil pengambil kebijakan, sehingga keputusan yang dihasilkan berpotensi kurang mengakomodasi kebutuhan riil di lapangan.

Pada dimensi komunikasi, kepemimpinan partisipatif ditandai dengan komunikasi dua arah yang intensif, baik melalui forum formal seperti rapat rutin maupun forum informal seperti diskusi santai di luar jam kerja. Komunikasi semacam ini memungkinkan kepala sekolah memperoleh umpan balik yang lebih kaya mengenai kondisi riil di lapangan, sekaligus memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan gagasan maupun keluhan secara terbuka. Sebaliknya, komunikasi dalam kepemimpinan birokratis cenderung bersifat satu arah, dari atas ke bawah, dengan minimnya ruang bagi guru untuk memberikan masukan.

Pada dimensi pengelolaan konflik, kepala sekolah partisipatif cenderung menggunakan pendekatan musyawarah dan mediasi untuk menyelesaikan perbedaan pandangan, sementara kepala sekolah birokratis lebih mengandalkan otoritas formal untuk mengakhiri perdebatan tanpa proses dialog yang memadai. Pendekatan yang berbeda ini pada akhirnya memengaruhi iklim kerja secara keseluruhan: sekolah dengan kepemimpinan partisipatif cenderung memiliki iklim kerja yang lebih terbuka dan suportif, sementara sekolah dengan kepemimpinan birokratis cenderung memiliki iklim kerja yang lebih formal dan berjarak.

Perlu dicatat bahwa dikotomi antara kepemimpinan partisipatif dan birokratis ini bersifat kontinum, bukan kategori yang kaku dan terpisah sama sekali. Dalam praktiknya, keempat kepala sekolah yang diteliti menunjukkan kombinasi dari kedua gaya tersebut, dengan kecenderungan dominan yang berbeda-beda. Kepala sekolah di kedua sekolah swasta menunjukkan kecenderungan yang lebih dominan pada gaya partisipatif, sementara kepala sekolah di kedua sekolah negeri menunjukkan kecenderungan yang lebih dominan pada gaya birokratis, meskipun dengan variasi pada aspek-aspek tertentu sebagaimana telah diuraikan pada bagian profil masing-masing sekolah.

Gaya kepemimpinan yang dianut kepala sekolah juga tampak berkorelasi dengan iklim organisasi sekolah secara keseluruhan. Pada sekolah dengan kepemimpinan partisipatif, iklim organisasi cenderung menunjukkan karakteristik keterbukaan (openness), sebagaimana

dikonseptualisasikan dalam berbagai kajian iklim organisasi sekolah, yang ditandai dengan tingginya semangat kerja sama guru, tingginya dukungan kepala sekolah terhadap kebutuhan profesional guru, serta rendahnya perilaku menghindar atau menjaga jarak antara guru dan pimpinan. Sebaliknya, pada sekolah dengan kepemimpinan birokratis, iklim organisasi cenderung lebih tertutup, dengan interaksi antara guru dan kepala sekolah yang lebih formal dan berjarak, serta kecenderungan guru untuk lebih berhati-hati dalam menyampaikan pendapat yang berbeda dari kebijakan yang telah ditetapkan.

Perbedaan iklim organisasi ini memiliki konsekuensi penting terhadap keberlanjutan implementasi MBS. Iklim organisasi yang terbuka cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih mampu menyerap umpan balik dari berbagai pihak untuk perbaikan program secara berkelanjutan. Sebaliknya, iklim organisasi yang tertutup cenderung lebih rentan terhadap resistensi ketika terjadi perubahan kebijakan, karena minimnya ruang dialog untuk membangun pemahaman bersama mengenai perlunya perubahan tersebut. Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berdampak pada bagaimana MBS diimplementasikan dalam jangka pendek, tetapi juga pada sejauh mana implementasi tersebut dapat dipertahankan dan dikembangkan secara berkelanjutan dalam jangka panjang.

Praktik-Praktik Utama Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam MBS

Implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS dapat dilihat melalui lima praktik utama yang teridentifikasi dalam penelitian ini, yaitu perencanaan program sekolah secara kolaboratif, pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi semua pihak terkait, pengelolaan sumber daya dan anggaran secara transparan, pembinaan serta pemberdayaan guru, dan pelibatan aktif komite sekolah dan masyarakat. Kelima praktik ini akan diuraikan secara lebih rinci sebagai berikut.

Perencanaan Program Sekolah secara Kolaboratif

Perencanaan kolaboratif merupakan praktik yang paling menonjol membedakan sekolah dengan implementasi MBS yang matang dan sekolah dengan implementasi yang masih bersifat administratif. Pada sekolah dengan praktik perencanaan kolaboratif yang baik, penyusunan program tahunan melibatkan seluruh unsur sekolah dalam forum-forum diskusi yang terstruktur, mulai dari evaluasi capaian program tahun sebelumnya, identifikasi kebutuhan dan tantangan, hingga perumusan prioritas dan indikator keberhasilan program ke depan. Proses semacam ini tidak hanya menghasilkan dokumen perencanaan yang lebih realistis dan aplikatif, tetapi juga menumbuhkan komitmen bersama terhadap pelaksanaan program yang telah disepakati.

Pengambilan Keputusan Partisipatif

Praktik pengambilan keputusan partisipatif tercermin dari sejauh mana kepala sekolah melibatkan guru, komite sekolah, dan pemangku kepentingan lain dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak signifikan terhadap sekolah. Pelibatan ini dapat berupa forum musyawarah formal, survei kebutuhan, maupun mekanisme konsultasi informal. Penelitian ini menemukan bahwa sekolah dengan praktik pengambilan keputusan partisipatif yang kuat cenderung memiliki tingkat kepatuhan dan komitmen pelaksanaan kebijakan yang lebih tinggi di kalangan guru, karena kebijakan tersebut dipersepsikan sebagai hasil kesepakatan bersama, bukan sekadar instruksi dari atas.

Pengelolaan Sumber Daya dan Anggaran secara Transparan

Transparansi dalam pengelolaan sumber daya dan anggaran menjadi indikator penting akuntabilitas sekolah dalam kerangka MBS. Sekolah yang menerapkan transparansi anggaran secara konsisten, misalnya melalui penyampaian laporan keuangan secara berkala kepada guru, komite sekolah, dan orang tua, cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari para pemangku kepentingan. Kepercayaan ini pada gilirannya mendorong partisipasi yang lebih aktif dari masyarakat dalam mendukung program-program sekolah, baik dalam bentuk dukungan moral, tenaga, maupun sumber daya finansial tambahan.

Pembinaan dan Pemberdayaan Guru

Pembinaan dan pemberdayaan guru mencakup berbagai upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru, baik melalui supervisi akademik, pelatihan internal, maupun pemberian kesempatan bagi guru untuk mengikuti pengembangan profesional di luar sekolah. Selain aspek peningkatan kompetensi, pemberdayaan juga mencakup pemberian kepercayaan dan otonomi kepada guru dalam mengelola proses pembelajaran di kelas masing-masing, termasuk dalam hal inovasi metode pengajaran dan pengembangan materi ajar sesuai dengan karakteristik peserta didik.

Pelibatan Aktif Komite Sekolah dan Masyarakat

Pelibatan komite sekolah dan masyarakat merupakan praktik yang mencerminkan prinsip kemitraan dalam MBS. Komite sekolah yang berfungsi secara optimal tidak hanya berperan sebagai lembaga formalitas, tetapi turut aktif memberikan masukan terhadap kebijakan sekolah, membantu mobilisasi sumber daya, serta menjadi jembatan komunikasi antara sekolah dan masyarakat luas. Penelitian ini menemukan bahwa pelibatan komite sekolah yang optimal umumnya berkorelasi dengan tingkat dukungan masyarakat yang lebih tinggi terhadap program-program sekolah.

Praktik-praktik ini lebih berkembang di sekolah swasta, yang menunjukkan bahwa konteks organisasi yang lebih fleksibel dapat mendukung penerapan MBS yang lebih efektif (Referensi). Fleksibilitas organisasi ini memungkinkan sekolah swasta untuk lebih cepat merespons kebutuhan dan tantangan yang muncul, tanpa harus melalui birokrasi berlapis sebagaimana yang dihadapi sekolah negeri.

Kelima praktik tersebut, meskipun diuraikan secara terpisah, pada dasarnya saling terkait dan membentuk suatu siklus manajerial yang utuh. Perencanaan kolaboratif yang baik akan sulit terwujud tanpa adanya pengambilan keputusan yang partisipatif, karena keduanya sama-sama membutuhkan keterbukaan kepala sekolah untuk melibatkan pihak lain dalam proses berpikir dan memutuskan. Demikian pula, transparansi pengelolaan anggaran akan sulit dijalankan secara konsisten tanpa adanya kepercayaan yang dibangun melalui pembinaan guru yang suportif dan pelibatan komite sekolah yang aktif. Oleh karena itu, penguatan salah satu praktik tanpa disertai penguatan praktik lainnya cenderung menghasilkan perbaikan yang parsial dan tidak berkelanjutan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa urutan prioritas penguatan kelima praktik tersebut perlu disesuaikan dengan kondisi awal masing-masing sekolah. Pada sekolah negeri yang diteliti, misalnya, penguatan pengambilan keputusan partisipatif dan transparansi anggaran tampak menjadi titik masuk (entry point) yang lebih realistis untuk dilakukan terlebih dahulu, mengingat kedua praktik ini tidak selalu membutuhkan tambahan sumber daya finansial yang besar, melainkan lebih bergantung pada perubahan pola komunikasi dan keterbukaan kepala

sekolah. Setelah kedua praktik ini terbangun, penguatan praktik lain seperti pembinaan guru yang lebih sistematis dan pelibatan komite sekolah yang lebih aktif dapat menyusul secara bertahap.

Faktor Pendukung Implementasi MBS

Dalam penelitian ini, faktor pendukung yang diidentifikasi meliputi komitmen dan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang tinggi, dukungan dari yayasan atau Dinas Pendidikan, serta partisipasi aktif guru dan orang tua. Ketiga faktor ini saling berkaitan dan membentuk suatu ekosistem yang mendukung keberhasilan implementasi MBS secara menyeluruh.

Komitmen dan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor pendukung yang paling fundamental, karena kepala sekolah merupakan aktor utama yang menerjemahkan kebijakan MBS ke dalam praktik konkret di lapangan. Kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi atas berbagai kendala yang dihadapi, termasuk dalam hal keterbatasan sumber daya. Sementara itu, kompetensi manajerial yang memadai memungkinkan kepala sekolah untuk mengelola sumber daya yang tersedia secara lebih efisien dan efektif.

Dukungan dari yayasan, dalam konteks sekolah swasta, maupun dari Dinas Pendidikan, dalam konteks sekolah negeri, juga memainkan peran penting dalam mendukung implementasi MBS. Dukungan ini dapat berupa penyediaan sumber daya tambahan, pelatihan bagi kepala sekolah dan guru, maupun kebijakan yang memberikan keleluasaan lebih besar bagi sekolah untuk berinovasi. Penelitian ini menemukan bahwa sekolah yang mendapatkan dukungan kelembagaan eksternal yang konsisten cenderung memiliki implementasi MBS yang lebih matang dibandingkan sekolah yang kurang mendapatkan dukungan semacam ini.

Partisipasi aktif guru dan orang tua turut menjadi faktor pendukung penting, karena keberhasilan MBS pada dasarnya bergantung pada sejauh mana seluruh pemangku kepentingan merasa memiliki dan terlibat dalam proses pengelolaan sekolah. Guru yang berpartisipasi aktif dalam perencanaan dan evaluasi program cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pelaksanaan program tersebut. Demikian pula, orang tua yang dilibatkan secara aktif, misalnya melalui forum komunikasi rutin dengan sekolah, cenderung memberikan dukungan yang lebih besar terhadap berbagai inisiatif sekolah.

Ketiga faktor pendukung tersebut dapat dipahami melalui perspektif efikasi kolektif (*collective efficacy*), yaitu keyakinan bersama seluruh warga sekolah bahwa upaya kolektif mereka mampu menghasilkan dampak positif terhadap peserta didik. Efikasi kolektif yang tinggi umumnya tumbuh pada lingkungan sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah yang kompeten dan berkomitmen, didukung oleh sumber daya kelembagaan yang memadai, serta ditopang oleh partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan. Ketiga elemen ini, dalam temuan penelitian ini, tampak hadir secara bersamaan pada kedua sekolah swasta, sehingga membentuk semacam lingkaran penguatan positif (*virtuous cycle*): kepemimpinan yang baik menarik dukungan kelembagaan, dukungan kelembagaan memperkuat partisipasi guru dan orang tua, dan partisipasi yang tinggi pada gilirannya semakin memperkuat legitimasi dan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Sebaliknya, pada sekolah negeri, ketiadaan salah satu elemen, misalnya keterbatasan dukungan kelembagaan akibat regulasi anggaran yang kaku, berpotensi menghambat terbentuknya lingkaran penguatan positif tersebut, meskipun kepala sekolah memiliki

komitmen yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa faktor pendukung implementasi MBS tidak dapat dipandang secara parsial, melainkan perlu dipahami sebagai suatu sistem yang saling memengaruhi satu sama lain.

Faktor Penghambat Implementasi MBS

Sebaliknya, faktor penghambat yang teridentifikasi dalam penelitian ini meliputi keterbatasan kewenangan dan fleksibilitas anggaran di sekolah negeri, budaya kerja yang cenderung birokratis, serta rendahnya partisipasi dari sebagian warga sekolah dan masyarakat.

Keterbatasan kewenangan dan fleksibilitas anggaran menjadi kendala struktural yang paling banyak diungkapkan oleh kepala sekolah negeri dalam penelitian ini. Regulasi pengelolaan keuangan sekolah negeri, khususnya terkait Dana BOS, mengharuskan sekolah mengikuti petunjuk teknis yang cukup rinci dan kaku, sehingga ruang gerak sekolah untuk mengalokasikan anggaran sesuai dengan kebutuhan spesifik menjadi terbatas. Keterbatasan ini pada gilirannya membatasi kemampuan sekolah untuk berinovasi dalam pengembangan program-program unggulan yang membutuhkan dukungan pendanaan khusus.

Budaya kerja yang cenderung birokratis juga menjadi faktor penghambat yang signifikan. Budaya ini tercermin dari kecenderungan untuk mengutamakan kepatuhan terhadap prosedur administratif dibandingkan dengan substansi program, minimnya ruang inovasi, serta pola relasi kerja yang lebih hierarkis. Budaya birokratis semacam ini tidak hanya memengaruhi cara kepala sekolah memimpin, tetapi juga membentuk ekspektasi guru dan staf terhadap pola kerja yang dianggap normal, sehingga perubahan menuju budaya kerja yang lebih partisipatif membutuhkan waktu dan upaya yang tidak sedikit.

Rendahnya partisipasi dari sebagian warga sekolah dan masyarakat turut menjadi kendala tersendiri. Pada beberapa kasus, rendahnya partisipasi guru disebabkan oleh keterbatasan waktu akibat beban kerja mengajar yang tinggi, sementara rendahnya partisipasi masyarakat, khususnya orang tua peserta didik, sebagian disebabkan oleh keterbatasan pemahaman mengenai peran mereka dalam kerangka MBS maupun keterbatasan waktu akibat kesibukan pekerjaan masing-masing.

Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa untuk mengoptimalkan MBS, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung serta meningkatkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pendidikan (Referensi). Upaya ini memerlukan intervensi pada berbagai tingkatan, mulai dari kebijakan pemerintah daerah yang memberikan keleluasaan lebih besar bagi sekolah negeri, penguatan kapasitas kepala sekolah dan guru melalui pelatihan yang berkelanjutan, hingga sosialisasi yang lebih intensif kepada masyarakat mengenai peran dan fungsi mereka dalam mendukung pengelolaan sekolah berbasis MBS.

Menariknya, penelitian ini juga menemukan bahwa faktor penghambat yang bersifat struktural, seperti keterbatasan anggaran, tidak selalu berbanding lurus dengan rendahnya kualitas kepemimpinan. Sebagaimana ditemukan pada SDN 03 Rajabasa Jaya, kepala sekolah tetap dapat menunjukkan inisiatif positif, meskipun dalam skala terbatas, di tengah keterbatasan struktural yang dihadapi. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor penghambat struktural dan faktor kepemimpinan individual perlu dipahami sebagai dua dimensi yang berbeda, meskipun keduanya saling berinteraksi. Kepemimpinan yang kuat dapat memitigasi sebagian dampak negatif dari keterbatasan struktural, meskipun tidak dapat sepenuhnya menghilangkannya, sementara keterbatasan struktural yang terlalu berat dapat membatasi ruang gerak bahkan bagi kepala sekolah dengan kapasitas kepemimpinan yang baik sekalipun.

Implikasinya, upaya mengoptimalkan MBS di sekolah negeri perlu dilakukan secara simultan pada dua jalur, yaitu penguatan kapasitas kepemimpinan individual kepala sekolah dan pembenahan faktor-faktor struktural pada level kebijakan.

Dampak Implementasi MBS terhadap Mutu Pendidikan

Dampak dari implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS terlihat jelas pada beberapa aspek, yaitu terciptanya iklim sekolah yang lebih kondusif, meningkatnya motivasi dan profesionalisme guru, serta munculnya inovasi dalam pembelajaran.

Iklim sekolah yang lebih kondusif tercermin dari suasana kerja yang lebih terbuka, hubungan interpersonal yang lebih harmonis antara kepala sekolah, guru, dan staf, serta tingkat kepercayaan yang lebih tinggi di antara seluruh warga sekolah. Iklim semacam ini terbukti menjadi prasyarat penting bagi terciptanya lingkungan belajar yang mendukung perkembangan optimal peserta didik, karena guru yang bekerja dalam iklim yang kondusif cenderung lebih mampu memberikan perhatian penuh terhadap proses pembelajaran, tanpa terbebani oleh tekanan atau ketidaknyamanan dalam relasi kerja.

Peningkatan motivasi dan profesionalisme guru juga menjadi dampak yang signifikan dari implementasi MBS yang efektif. Guru yang dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan dan diberikan ruang untuk mengembangkan kompetensi profesionalnya cenderung menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Motivasi ini pada gilirannya berdampak pada kualitas pengajaran, kesediaan untuk berinovasi, serta komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab sebagai pendidik.

Munculnya inovasi dalam pembelajaran merupakan dampak lanjutan dari iklim sekolah yang kondusif dan peningkatan motivasi guru. Pada sekolah dengan implementasi MBS yang matang, ditemukan berbagai inisiatif inovatif, mulai dari pengembangan metode pengajaran yang lebih variatif, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, hingga pengembangan program-program ekstrakurikuler yang mendukung pengembangan bakat dan minat peserta didik secara lebih holistik.

Sekolah yang berhasil menerapkan MBS menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam mutu pendidikan, sedangkan sekolah yang belum mengoptimalkan MBS mengalami perubahan yang lebih lambat dan terbatas (Referensi). Hal ini menggarisbawahi pentingnya penguatan kepemimpinan yang efektif dalam konteks pendidikan untuk mendorong perbaikan berkelanjutan. Peningkatan mutu pendidikan yang dimaksud tidak hanya tercermin dari capaian akademik peserta didik, tetapi juga dari aspek-aspek non-akademik seperti pengembangan karakter, keterampilan sosial, serta kesiapan peserta didik untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya.

Secara lebih spesifik, pada kedua sekolah swasta ditemukan indikasi peningkatan mutu yang tercermin dari tingginya tingkat kehadiran dan keterlibatan peserta didik dalam berbagai kegiatan sekolah, rendahnya angka pelanggaran tata tertib, serta meningkatnya jumlah prestasi non-akademik yang diraih peserta didik dalam berbagai ajang perlombaan tingkat lokal maupun regional. Guru-guru di kedua sekolah ini juga melaporkan adanya peningkatan variasi metode pengajaran yang mereka terapkan di kelas dibandingkan beberapa tahun sebelumnya, sebagai hasil dari program pembinaan dan forum berbagi praktik baik yang difasilitasi oleh kepala sekolah.

Sebaliknya, pada kedua sekolah negeri, meskipun tidak ditemukan indikasi penurunan mutu, laju perbaikan yang teramati cenderung lebih lambat dan lebih banyak bertumpu pada

inisiatif individual sejumlah guru, dibandingkan pada perubahan sistemik yang digerakkan oleh kebijakan sekolah secara keseluruhan. Kondisi ini menegaskan bahwa tanpa penguatan kepemimpinan dan pembenahan faktor struktural yang telah diuraikan sebelumnya, potensi perbaikan mutu pendidikan di sekolah negeri berisiko tetap bergantung pada faktor-faktor yang sifatnya kebetulan (misalnya keberadaan guru-guru yang secara individual memiliki inisiatif tinggi), bukan pada sistem pengelolaan sekolah yang secara konsisten mendorong perbaikan berkelanjutan bagi seluruh warga sekolah.

Analisis Mendalam: Proses Seleksi dan Kesiapan Kepala Sekolah

Pemilihan kepala sekolah dengan prosedur fit and proper test yang ketat menjadi sangat penting karena mereka merupakan aktor kunci dalam keberhasilan MBS. Kepala sekolah yang memahami secara mendalam visi, misi, dan program sekolah serta lingkungan sekitar akan lebih siap menghadapi tantangan yang ada. Mereka juga harus transparan dan akuntabel, yang dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, berkontribusi pada dukungan yang lebih besar dari siswa, orang tua, dan lingkungan (Referensi).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan mekanisme rekrutmen dan seleksi kepala sekolah antara sekolah swasta dan sekolah negeri turut memberikan kontribusi terhadap perbedaan kualitas kepemimpinan yang teramati. Pada sekolah swasta, proses seleksi kepala sekolah umumnya melibatkan penilaian yang lebih komprehensif terhadap rekam jejak, kompetensi manajerial, serta kesesuaian visi calon kepala sekolah dengan visi yayasan. Yayasan juga memiliki keleluasaan untuk melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan mengambil tindakan korektif, termasuk penggantian kepala sekolah, apabila kinerja yang ditunjukkan tidak sesuai dengan harapan.

Sebaliknya, mekanisme seleksi kepala sekolah negeri di Indonesia pada umumnya mengikuti regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah, dengan proses yang melibatkan berbagai tahapan administratif dan uji kompetensi. Meskipun secara formal proses ini dirancang untuk menjaring kepala sekolah yang kompeten, dalam praktiknya penelitian ini menemukan indikasi bahwa faktor-faktor non-kompetensi, seperti senioritas dan jaringan birokrasi, masih turut memengaruhi proses seleksi tersebut pada beberapa kasus. Kondisi ini berpotensi menghasilkan kepala sekolah yang secara formal memenuhi syarat administratif, namun belum tentu memiliki kapasitas kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan implementasi MBS.

Selain aspek seleksi, aspek pembinaan berkelanjutan bagi kepala sekolah yang telah menjabat juga menjadi temuan penting dalam penelitian ini. Kepala sekolah pada kedua sekolah swasta mendapatkan kesempatan pengembangan profesional yang lebih terstruktur, termasuk pelatihan kepemimpinan dan manajemen sekolah yang diselenggarakan oleh yayasan maupun lembaga eksternal. Sementara itu, kepala sekolah pada kedua sekolah negeri lebih banyak mengandalkan pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan, yang frekuensi dan intensitasnya cenderung terbatas serta belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing sekolah.

Temuan ini mengindikasikan pentingnya penguatan sistem seleksi dan pembinaan kepala sekolah negeri secara lebih sistematis dan berkelanjutan, agar kualitas kepemimpinan yang dihasilkan dapat lebih optimal dalam mendukung implementasi MBS. Penguatan ini dapat mencakup penyempurnaan kriteria dan mekanisme fit and proper test, penyediaan program induksi dan mentoring bagi kepala sekolah baru, serta pengembangan sistem evaluasi kinerja

kepala sekolah yang lebih berorientasi pada hasil (outcome-based), bukan sekadar pada pemenuhan syarat administratif.

Aspek lain yang perlu mendapat perhatian adalah masa jabatan dan rotasi kepala sekolah negeri. Penelitian ini menemukan bahwa kebijakan rotasi kepala sekolah negeri, yang pada dasarnya dimaksudkan untuk pemerataan kualitas kepemimpinan antarsekolah dan mencegah stagnasi, dalam praktiknya dapat menimbulkan konsekuensi yang kurang menguntungkan bagi kesinambungan implementasi MBS apabila dilakukan tanpa mempertimbangkan tahapan pengembangan program yang sedang berjalan di suatu sekolah. Pergantian kepala sekolah pada saat suatu program atau inisiatif baru saja mulai membangun momentum berpotensi menghentikan atau bahkan membalikkan capaian yang telah diraih, terutama apabila kepala sekolah pengganti memiliki visi dan gaya kepemimpinan yang berbeda secara signifikan. Oleh karena itu, kebijakan rotasi kepala sekolah idealnya mempertimbangkan pula aspek kesinambungan program, misalnya dengan menyusun mekanisme serah terima jabatan yang lebih terstruktur, mencakup dokumentasi capaian dan arah pengembangan program yang sedang berjalan, sehingga kepala sekolah pengganti dapat melanjutkan inisiatif yang telah dirintis oleh pendahulunya tanpa harus memulai dari awal.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa dukungan pengawas sekolah (school supervisor) turut memengaruhi kualitas kepemimpinan kepala sekolah negeri dalam mengimplementasikan MBS. Pengawas yang menjalankan fungsinya secara suportif, memberikan masukan konstruktif, dan berperan sebagai mitra diskusi bagi kepala sekolah, cenderung mendorong kepala sekolah untuk lebih percaya diri dalam mengambil inisiatif dan berinovasi. Sebaliknya, pengawas yang menjalankan fungsinya secara lebih menekankan pada aspek kepatuhan administratif dan pengawasan bersifat evaluatif semata, cenderung mendorong kepala sekolah untuk bersikap defensif dan berhati-hati secara berlebihan, sehingga mengurangi keberanian untuk melakukan terobosan dalam pengelolaan sekolah.

Implikasi Teoretis

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi teoretis yang relevan bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan dan kepemimpinan sekolah. Pertama, penelitian ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan implementasi kebijakan desentralisasi pendidikan, dalam hal ini MBS, tidak dapat dilepaskan dari konteks kelembagaan tempat kebijakan tersebut diterapkan. Teori-teori implementasi kebijakan publik yang menekankan pentingnya kesesuaian antara desain kebijakan dan kapasitas implementasi di tingkat lokal (street-level bureaucracy) mendapatkan konfirmasi empiris melalui temuan penelitian ini, khususnya dalam menjelaskan mengapa kebijakan yang sama dapat menghasilkan variasi implementasi yang signifikan pada konteks kelembagaan yang berbeda.

Kedua, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel mediasi (mediating variable) antara kebijakan MBS pada level makro dan hasil implementasi pada level mikro sekolah. Temuan ini sejalan dengan berbagai kajian kepemimpinan pendidikan yang menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci yang menentukan sejauh mana kebijakan pendidikan dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam praktik pengelolaan sekolah sehari-hari.

Ketiga, penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan model kepemimpinan partisipatif dalam konteks pendidikan dasar di Indonesia, dengan mengidentifikasi indikator-indikator konkret yang membedakan kepemimpinan partisipatif

dan birokratis dalam praktik pengelolaan sekolah. Indikator-indikator ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan instrumen penilaian kepemimpinan kepala sekolah yang lebih operasional dan kontekstual.

Keempat, temuan mengenai efikasi kolektif dan lingkaran penguatan positif (*virtuous cycle*) antara kepemimpinan, dukungan kelembagaan, dan partisipasi pemangku kepentingan memberikan sumbangan bagi pengembangan model integratif implementasi MBS. Model semacam ini penting untuk melengkapi kerangka teoretis MBS yang selama ini cenderung menekankan prinsip-prinsip normatif (otonomi, partisipasi, akuntabilitas, dan lain-lain) tanpa secara eksplisit menjelaskan mekanisme kausal yang menghubungkan penerapan prinsip-prinsip tersebut dengan hasil akhir berupa peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini menawarkan salah satu penjelasan mengenai mekanisme tersebut, yaitu melalui peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak utama yang mengaktivasi seluruh prinsip MBS secara terintegrasi.

Kelima, penelitian ini juga relevan dengan diskursus mengenai kepemimpinan terdistribusi (*distributed leadership*) dalam manajemen sekolah, khususnya dalam menjelaskan bagaimana kepala sekolah yang efektif tidak memusatkan seluruh kewenangan pada dirinya sendiri, melainkan mendistribusikan sebagian peran kepemimpinan kepada guru, komite sekolah, dan pemangku kepentingan lain melalui praktik-praktik seperti perencanaan kolaboratif dan pengambilan keputusan partisipatif. Perspektif ini memperkaya pemahaman bahwa kepemimpinan dalam konteks MBS bukanlah atribut individual semata, melainkan juga merupakan properti kolektif yang terbangun melalui interaksi berbagai aktor dalam ekosistem sekolah.

Implikasi Praktis dan Kebijakan

Selain implikasi teoretis, temuan penelitian ini juga memiliki sejumlah implikasi praktis yang relevan bagi pengambil kebijakan pendidikan, khususnya pemerintah daerah dan Dinas Pendidikan. Pertama, perlu adanya kebijakan yang memberikan keleluasaan lebih besar bagi sekolah negeri dalam pengelolaan anggaran, khususnya Dana BOS, agar sekolah memiliki ruang gerak yang lebih memadai untuk berinovasi sesuai dengan kebutuhan spesifik masing-masing. Keleluasaan ini perlu diimbangi dengan penguatan mekanisme akuntabilitas yang memastikan penggunaan anggaran tetap transparan dan bertanggung jawab.

Kedua, perlu adanya penguatan sistem rekrutmen, seleksi, dan pembinaan kepala sekolah negeri yang lebih berorientasi pada kompetensi kepemimpinan transformasional dan partisipatif, bukan sekadar pada pemenuhan syarat administratif. Penguatan ini dapat dilakukan melalui penyempurnaan kriteria *fit and proper test*, penyediaan program pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan, serta pengembangan sistem evaluasi kinerja kepala sekolah yang lebih komprehensif.

Ketiga, perlu adanya program peningkatan kesadaran dan kapasitas masyarakat, khususnya orang tua peserta didik dan komite sekolah, mengenai peran dan fungsi mereka dalam kerangka MBS. Program ini dapat mencakup sosialisasi, pelatihan bagi pengurus komite sekolah, serta pengembangan mekanisme komunikasi yang lebih efektif antara sekolah dan masyarakat.

Keempat, sekolah negeri dapat mengadopsi sejumlah praktik baik yang ditemukan pada sekolah swasta dalam penelitian ini, seperti mekanisme perencanaan kolaboratif, transparansi pengelolaan anggaran, serta pembinaan guru yang lebih sistematis, dengan tetap

memperhatikan keterbatasan struktural yang dihadapi. Replikasi praktik baik ini tidak harus dilakukan secara identik, melainkan dapat disesuaikan dengan konteks dan kapasitas masing-masing sekolah negeri.

Kelima, pengawas sekolah dan Dinas Pendidikan perlu mengembangkan mekanisme pendampingan (mentoring) yang lebih intensif dan personal bagi kepala sekolah negeri, tidak sekadar bersifat pengawasan administratif atau kepatuhan terhadap petunjuk teknis. Pendampingan semacam ini idealnya dilakukan melalui pendekatan coaching yang berorientasi pada pemecahan masalah kontekstual yang dihadapi masing-masing kepala sekolah, bukan melalui pendekatan seragam yang tidak mempertimbangkan perbedaan karakteristik dan tantangan setiap sekolah. Keenam, perlu dikembangkan forum jejaring antar-kepala sekolah, baik lintas sekolah negeri maupun lintas sekolah negeri-swasta, sebagai wadah berbagi praktik baik (best practice sharing) dalam implementasi MBS. Forum semacam ini dapat menjadi sarana bagi kepala sekolah negeri untuk belajar langsung dari pengalaman kepala sekolah swasta yang telah menunjukkan implementasi MBS yang lebih matang, sekaligus memperluas jejaring dukungan profesional di antara para kepala sekolah.

Model Bertahap Penguatan Implementasi MBS di Sekolah Negeri

Berdasarkan keseluruhan temuan di atas, penelitian ini mengusulkan sebuah model penguatan implementasi MBS di sekolah negeri yang disusun secara bertahap, dengan mempertimbangkan keterbatasan struktural yang realistis dihadapi oleh sekolah negeri.

Tahap pertama adalah penguatan komunikasi dan keterbukaan kepala sekolah, yang dapat dimulai dengan langkah-langkah sederhana seperti mengubah format rapat rutin dari forum penyampaian informasi satu arah menjadi forum dialog dua arah, membuka saluran komunikasi informal antara kepala sekolah dan guru, serta mulai melibatkan perwakilan guru dalam pembahasan isu-isu non-strategis sebagai langkah awal membangun kebiasaan partisipatif.

Tahap kedua adalah penguatan transparansi pengelolaan sumber daya, yang dapat dilakukan melalui penyampaian laporan penggunaan Dana BOS secara berkala kepada guru dan komite sekolah, sekalipun dalam format yang sederhana, serta melibatkan komite sekolah secara lebih aktif dalam proses verifikasi laporan tersebut. Langkah ini penting untuk membangun kepercayaan sebagai fondasi bagi partisipasi yang lebih luas pada tahap berikutnya.

Tahap ketiga adalah perluasan partisipasi dalam perencanaan program, yaitu dengan mulai melibatkan guru secara lebih luas dalam forum evaluasi dan perencanaan program tahunan, tidak hanya terbatas pada kepala sekolah dan guru senior. Pada tahap ini, sekolah dapat mulai mengadopsi format perencanaan kolaboratif sederhana, seperti forum diskusi kelompok kecil (small group discussion) yang hasilnya kemudian dirangkum menjadi masukan bagi dokumen perencanaan sekolah.

Tahap keempat adalah penguatan pembinaan guru berbasis kebutuhan, yang dapat dimulai dengan pemetaan kebutuhan pengembangan profesional guru melalui supervisi akademik yang lebih personal, dilanjutkan dengan penyusunan program pembinaan yang disesuaikan dengan hasil pemetaan tersebut, alih-alih menerapkan program pembinaan yang seragam bagi seluruh guru.

Tahap kelima adalah pelembagaan pelibatan komite sekolah dan masyarakat secara lebih formal, misalnya melalui penyusunan mekanisme baku bagi komite sekolah untuk terlibat

dalam pembahasan kebijakan strategis sekolah, disertai dengan program peningkatan kapasitas bagi pengurus komite sekolah agar mereka dapat menjalankan perannya secara lebih optimal.

Model bertahap ini tidak dimaksudkan sebagai resep tunggal yang berlaku kaku bagi seluruh sekolah negeri, melainkan sebagai kerangka acuan yang dapat disesuaikan dengan kondisi dan kapasitas masing-masing sekolah. Prinsip utamanya adalah membangun perubahan secara bertahap dan berkelanjutan, dimulai dari langkah-langkah yang paling realistis untuk dilakukan dalam jangka pendek, menuju perubahan yang lebih mendasar dan sistemik dalam jangka panjang.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan temuan yang disajikan. Pertama, penelitian ini hanya melibatkan empat sekolah dasar pada satu wilayah tertentu, sehingga generalisasi temuan ke konteks sekolah dasar di wilayah lain perlu dilakukan secara hati-hati, mengingat variasi konteks kelembagaan, sosial, dan ekonomi antarwilayah di Indonesia yang cukup beragam. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menekankan pada kedalaman pemahaman kontekstual, sehingga tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi statistik sebagaimana penelitian kuantitatif. Ketiga, data penelitian ini dikumpulkan dalam rentang waktu tertentu, sehingga tidak dapat sepenuhnya menangkap dinamika implementasi MBS yang mungkin berubah seiring waktu, misalnya akibat pergantian kepala sekolah atau perubahan kebijakan pemerintah. Keempat, penelitian ini berfokus pada perspektif kepala sekolah, guru, dan komite sekolah, namun belum secara mendalam menggali perspektif peserta didik sebagai penerima manfaat utama dari implementasi MBS, sehingga temuan mengenai dampak MBS terhadap mutu pendidikan lebih banyak didasarkan pada persepsi orang dewasa di lingkungan sekolah, bukan pengalaman langsung peserta didik. Kelima, penelitian ini tidak menyertakan data capaian akademik peserta didik secara kuantitatif dan terstandarisasi sebagai indikator pembandingan antar-sekolah, sehingga klaim mengenai perbedaan mutu pendidikan lebih bersifat kualitatif-deskriptif dibandingkan berbasis bukti kuantitatif yang terukur secara ketat.

KESIMPULAN

Melalui analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi MBS di sekolah-sekolah yang diteliti sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Sekolah swasta menunjukkan hasil yang lebih baik dalam penerapan MBS, didukung oleh faktor-faktor seperti partisipasi masyarakat dan dukungan yang memadai, sementara sekolah negeri menghadapi sejumlah kendala struktural yang membatasi optimalisasi implementasi MBS, meskipun terdapat inisiatif-inisiatif positif pada tataran individual kepala sekolah. Oleh karena itu, peningkatan kualitas kepemimpinan di sekolah negeri perlu menjadi fokus perhatian untuk memaksimalkan potensi MBS dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang partisipatif dan transparan dalam mendukung implementasi MBS yang efektif. Kepala sekolah yang mampu menjalankan praktik-praktik utama kepemimpinan, mulai dari perencanaan kolaboratif, pengambilan keputusan partisipatif, pengelolaan sumber daya yang transparan, pembinaan guru yang berkelanjutan, hingga pelibatan aktif komite sekolah dan masyarakat, terbukti mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif, meningkatkan motivasi dan

profesionalisme guru, serta mendorong munculnya inovasi dalam pembelajaran, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kesenjangan implementasi MBS antara sekolah swasta dan sekolah negeri bukanlah kondisi yang bersifat given atau tidak dapat diubah, melainkan hasil dari interaksi antara faktor struktural kelembagaan dan faktor kepemimpinan individual yang keduanya dapat menjadi sasaran intervensi kebijakan. Faktor struktural, seperti keterbatasan otonomi anggaran, memerlukan intervensi pada level kebijakan pemerintah daerah dan pusat, sementara faktor kepemimpinan individual dapat diperkuat melalui penyempurnaan sistem seleksi, pembinaan, dan pendampingan kepala sekolah. Kombinasi kedua jenis intervensi ini, sebagaimana diuraikan dalam model bertahap penguatan MBS pada bagian sebelumnya, diyakini akan lebih efektif dibandingkan intervensi yang hanya menysasar salah satu faktor saja, dalam upaya mempersempit kesenjangan mutu pendidikan antara sekolah swasta dan sekolah negeri di Indonesia

REFERENSI

- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. sage.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2013). *The self-managing school*. Routledge.
- Danim, S. (2008). *Visi baru manajemen sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2007). *Manajemen berbasis sekolah*. Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Fattah, N. (2016). *Manajemen pendidikan berbasis sekolah*. Remaja Rosdakarya.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2011). *Leadership for learning: Lessons from 30 years of empirical research*. Routledge.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hendrowati, T. Y. (2019). *Kepemimpinan pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hendrowati, T. Y. (2020). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership*. Springer.
- Mulyasa, E. (2015). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Nurkolis. (2017). *Manajemen berbasis sekolah: Teori, model, dan aplikasi*. Grasindo.
- OECD. (2012). *School leadership for learning*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Robinson, V. M. J. (2008). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Australian Council for Educational Leaders.
- Suyanto, & Hisyam, D. (2013). *Refleksi dan reformasi pendidikan di Indonesia*. Adicita Karya Nusa.
- Tilaar, H. A. R. (2012). *Paradigma baru pendidikan nasional*. Rineka Cipta.
- UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* UNESCO Publishing.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah*. RajaGrafindo Persada.
- Borju Journal. (2025). Analysis of school-based management implementation for improving education. *Borju: Journal of Educational Research*, 4(1), 15–28.
- Edukatif. (2024). Manajemen berbasis sekolah dan partisipasi masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(3), 3120–3130.

- Hallinger, P., Wang, W. C., Chen, C. W., & Li, D. (2022). Assessing instructional leadership with a validated instrument. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(2), 214–232. <https://doi.org/10.1177/1741143220945700>
- Hidayat, S., Rozak, A., & Saputra, W. R. (2023). The role of principal leadership in improving the quality of school education. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 6(9), 6895–6902.
- JET Journal. (2024). Addressing challenges in school-based management implementation. *Journal of Education and Teaching*, 5(2), 201–214.
- Jannah, M., Farid, I., & Hidayat, S. (2023). Kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(2), 1123–1131.
- La Cengkas. (2024). Strategi kepala sekolah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Impian FKIP Universitas Mulawarman*, 3(1), 45–55.
- Marlina, C. L., Rahmatullah, Musdiani, & Sari, S. M. (2024). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(1), 478–487.
- Media Akademik. (2025). Manajemen berbasis sekolah dan implikasinya terhadap mutu pendidikan. *Jurnal Media Akademik*, 3(6), 221–235.
- Muzayana, & Abidin. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 8(1), 67–78.
- Niez, R., Tancinco, N., Retuerto, G., Vicera, C., & Ang, J. (2025). Leadership trends and challenges in school-based management. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 4259–4269. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.6277>
- Scaffolding Journal. (2025). Analysis of principal leadership's influence on teacher performance. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan*, 7(2), 69–89. <https://doi.org/10.37680/scaffolding.v7i2.7395>
- Sutisna, S. H., Rozak, A., & Saputra, W. R. (2023). The role of principal leadership in improving the quality of school education. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 6(9), 6895–6902.