

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri 6 Rambutan

Sarinovianti^{*1}, Dessy Wardiah², Nurlina³

^{1,2,3}Manajemen Pendidikan, Universitas PGRI Palembang, Indonesia
Email: ¹noviantisari775@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di Sekolah Dasar Negeri 6 Rambutan, Banyuasin. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, melibatkan kepala sekolah, komite sekolah, dan tenaga kependidikan sebagai informan. pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi sesuai model Miles & Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai perencana, organisator, pelaksana, dan supervisor dalam penerapan MBS. Kepala sekolah menyusun visi, misi, dan program sekolah secara partisipatif, menciptakan iklim kerja positif melalui komunikasi terbuka dan pemberian apresiasi, serta melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan seperti literasi, pembinaan karakter, dan pengembangan ekstrakurikuler. selain itu, kepala sekolah juga melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin, serta mengelola sumber daya sekolah secara transparan dan akuntabel. Temuan penelitian menegaskan bahwa keberhasilan implementasi MBS sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif, demokratis, dan transformasional.

Kata kunci: *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Berbasis Sekolah, Sekolah Dasar.*

The Role of School Principal Leadership in The Implementation of School-Based Management at State Elementary School 6 Rambutan

Abstract

This study aims to describe the leadership role of the principal in the implementation of School-Based Management (SBM) at Rambutan 6 Public Elementary School, Banyuasin. The study used a descriptive method with a qualitative approach, involving the principal, school committee, and education staff as informants. Data collection was carried out through interviews, observation, and documentation, and was analyzed using the stages of data reduction, data presentation, and verification according to the Miles & Huberman model. The results of the study indicate that the principal has a strategic role as a planner, organizer, implementer, and supervisor in the implementation of SBM. The principal develops the school's vision, mission, and programs in a participatory manner, creates a positive work climate through open communication and appreciation, and implements programs to improve the quality of education such as literacy, character building, and extracurricular development. In addition, the principal also conducts regular monitoring and evaluation, and manages school resources in a transparent and accountable manner. The research findings confirm that the success of SBM implementation is greatly influenced by the principal's participatory, democratic, and transformational leadership style.

Keywords: *Elementary School, Leadership Of School Principal, School-Based Management.*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan bangsa yang bermartabat karena melalui Pendidikan memberikan perubahan baik perilaku, pengetahuan dan juga keterampilan bagi warga sekolah, khususnya peserta didik sebagai penerus bangsa. Pada sekolah di tingkat sekolah dasar memegang peranan strategis sebagai fondasi awal pembentukan karakter dan kompetensi peserta didik, kualitas pendidikan dasar sangat ditentukan oleh efektivitas pengelolaan satuan pendidikan, yang saat ini diarahkan melalui kebijakan manajemen berbasis sekolah (MBS) [1]. Manajemen berbasis sekolah memberikan otonomi yang lebih luas kepada sekolah dalam mengelola

sumber daya, mengambil keputusan, serta menetapkan arah kebijakan internal sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing sekolah.

Manajemen berbasis sekolah merupakan pendekatan desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dalam mengelola sumber daya dan pengambilan keputusan guna meningkatkan mutu pendidikan [2]. Mutu Pendidikan di sekolah bergantung pada mutu kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya di sekolah. Supriadi (2010) mengungkapkan bahwa mutu kepala sekolah sangat erat hubungannya dengan berbagai aspek kehidupan sekolah seperti disiplin sekolah, iklim budaya sekolah [3]. Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) Pasal 49, ayat (1) Manajemen Berbasis Sekolah adalah “pengelolaan satuan pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas”.

Sementara itu, Permendikbudristek RI nomor 47 tahun 2023 tentang Standar pengelolaan pada pendidikan anak usia dini, jenjang pendidikan dasar dan jenjang pendidikan menengah menegaskan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan dalam mengelola kegiatan pendidikan. Kemudian juga dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah bertujuan untuk mendorong terwujudnya layanan pendidikan yang aman, menyenangkan, inklusif, memperhatikan kesetaraan gender, dan berkebhinekaan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Merujuk pada peraturan tersebut, maka manajemen berbasis sekolah pada dasarnya dipergunakan untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, dan dukungan dari warga sekolah maupun masyarakat dalam mengelola kegiatan pendidikan. Pada tingkat satuan pendidikan kembali ditegaskan dalam pasal 23 Permendikbudristek RI nomor 47 tahun 2023 bahwa dalam penerapan manajemen berbasis sekolah dalam pengelolaannya dipimpin oleh kepala satuan pendidikan (kepala sekolah) dibantu oleh guru dan komite sekolah/ madrasah. Hal itu menggambarkan bahwa keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah sangat bergantung pada kompetensi dan peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak utama perubahan di sekolah.

Sebab, kepala sekolah tidak hanya bertugas sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran, manajer organisasi, serta fasilitator pengembangan profesional guru (sagala, 2010) [4]. Kepala sekolah berperan dalam membentuk nilai-nilai kolektif seperti disiplin, tanggung jawab, dan integritas yang menjadi prasyarat keberhasilan perubahan institusional. Dengan demikian, pemahaman terhadap dinamika kepemimpinan kepala sekolah menjadi penting untuk menganalisis keberhasilan manajemen berbasis sekolah.

Ini sejalan dengan pandangan (Imansyah et al., 2020) mengungkapkan bahwa kepala sekolah mempunyai tanggungjawab yang besar untuk melaksanakan perannya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator [5]. Peran tersebut harus dapat diimplementasikan dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Untuk mendukung peran kepala sekolah diperlukan juga adanya partisipasi komite sekolah sebagai landasan dalam melaksanakan kegiatan organisasi sekolah sebagai lembaga intra sekolah sebagai penasehat, pendukung, pengontrol dan penghubung dengan pengguna pendidikan.

Selain itu, kepala sekolah juga dituntut untuk memahami regulasi, mengelola anggaran berbasis sekolah (BOS), serta mendorong akuntabilitas publik. Kemampuan dalam bidang ini menunjukkan aspek kepemimpinan manajerial dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (Mulyono, 2012) [6]. Kemampuan kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan manajemen berbasis sekolah yang juga terkait erat dengan budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan budaya sekolah yang mendukung kolaborasi, inovasi, serta akuntabilitas [7]. Dalam manajemen berbasis sekolah keterlibatan semua pemangku kepentingan sekolah, termasuk guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Hal ini memerlukan kepemimpinan yang demokratis dan komunikatif dari kepala sekolah agar dapat membangun kemitraan strategis yang kuat.

Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan, menggerakkan, dan mengkoordinasikan seluruh sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal. Gaya kepemimpinan, kemampuan manajerial, serta visi dan komitmen kepala sekolah sangat mempengaruhi manajemen berbasis sekolah dapat diterapkan di tingkat satuan pendidikan. Namun, dalam praktiknya, tidak semua sekolah mampu menerapkan manajemen berbasis sekolah secara efektif. Beberapa sekolah mengalami kendala, baik dalam hal partisipasi stakeholder, manajemen sumber daya, maupun dalam membangun budaya organisasi yang mendukung, salah satunya terungkap pada hasil penelitian (Hamengkubuwono & Susanti, 2021) tentang hambatan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMAN 8 Rejang Lebong menunjukkan bahwa a) manajemen kurikulum sudah dilaksanakan dengan baik, namun prestasi belajar siswa masih kurang maksimal; b) manajemen Pendidik dan Kependidikan telah dilakukan, namun implementasinya kurang maksimal; c) manajemen kesiswaan sudah dilakukan, namun pendanaan untuk kegiatan-kegiatan siswa masih kurang; d) manajemen keuangan telah dilakukan, namun keuangan minim; e) peningkatan manajemen sarana dan prasarana telah dilakukan akan tetapi tidak dapat menunjang prestasi belajar; f) sekolah telah melakukan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat, tetapi komunikasi yang terjalin belum sesuai harapan [8].

Sekolah Dasar Negeri 6 Rambutan sebagai salah satu institusi pendidikan dasar di kabupaten Banyuasin juga menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah. Berdasarkan data pendidik dan tenaga kependidikan, sekolah ini memiliki 19 orang pendidik dan tenaga kependidikan, rombongan belajar terdapat 12 masing masing kelas 1 sampai dengan kelas 3 terdapat 2 kelas, di kelas 4 terdapat 3 kelas, kelas 5 terdapat 2 kelas dan kelas 6 terdapat 1 kelas. Kemudian, dilihat dari hasil observasi kepala sekolah di Sekolah Dasar Negeri 6 Rambutan merupakan kepala sekolah baru yang belum memiliki pengalaman sebelumnya sebagai kepala sekolah. Selain itu, masih ditemukan sejumlah tantangan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah. Tantangan tersebut mencakup rendahnya partisipasi masyarakat yakni komite sekolah dalam pengambilan keputusan, belum optimalnya pengelolaan sumber daya sekolah, serta inovasi dalam program pengembangan sekolah berjalan kurang optimal. Pelaksanaan pembelajaran di kelas terlaksana dengan baik namun belum optimal, begitupula dengan layanan pendidikan di sekolah. Melalui wawancara diungkapkan bahwa komunikasi dan mengelola sumber daya di sekolah belum optimal dalam manajemen berbasis sekolah. Meskipun kepala sekolah bersikap terbuka terhadap masukan dari guru dan memiliki program kerja, akan tetapi manajemen berbasis sekolah belum berjalan efektif dan optimal.

Meninjau kondisi tersebut, penelitian ini perlu dilakukan untuk menggali dan memahami peran kepemimpinan kepala sekolah dalam proses implementasi manajemen berbasis sekolah di Sekolah Dasar Negeri 6 Rambutan, Banyuasin dikarenakan di sekolah ini telah melaksanakan kebijakan manajemen berbasis sekolah selama beberapa tahun terakhir sehingga perlu diketahui sejauh mana peran kepala sekolah dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan menindaklanjuti program-program berbasis sekolah menjadi sangat penting untuk diteliti lebih dalam.

Penelitian (Maharani et al., 2021) tentang implementasi manajemen berbasis sekolah di SD Negeri Purwodadi Kudus menyoroti partisipasi masyarakat atau komite sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah dengan memberikan dukungan, masukan, motivasi dan mengawasi kinerja guru. Namun, penelitian ini tidak secara spesifik membahas peran kepala sekolah dalam konteks luas dalam manajemen berbasis sekolah [9]. Sementara itu, penelitian Tanoto (2022) tentang kebijakan implementasi manajemen berbasis sekolah mengungkapkan pentingnya kebijakan sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab siswa dan menciptakan lingkungan belajar yang baik [10]. Namun, penelitian ini tidak secara khusus membahas dinamika kepemimpinan kepala sekolah baru dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Lebih lanjut, penelitian Ibrahim (2015) tentang Implementasi manajemen berbasis sekolah pada SD Negeri Sakti Pidie menyoroti proses implementatif manajemen berbasis sekolah secara teknis yakni perencanaan, pelaksanaan, dan partisipasi komite sebagai bagian penting dari efektivitas MBS di sekolah [11].

Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji secara mendalam peran kepala sekolah baru yang belum memiliki pengalaman sebelumnya dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah di SDN 6 Rambutan sehingga dalam melaksanakan kepemimpinan di sekolah belum optimal dalam implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) dilakukan di SDN 6 Rambutan sehingga penting bagi peneliti mengkaji sejauh mana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong sumber daya manusia di SDN 6 Rambutan dalam mengimplementasikan MBS secara efektif, sebab efektivitas pelaksanaan MBS sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah, yang menjadi motor penggerak dalam mengarahkan visi, mengorganisasi kegiatan, serta membangun partisipasi seluruh warga sekolah dan masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini peneliti akan meneliti tentang "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Negeri 6 Rambutan, Banyuasin". Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk ; 1) mengetahui Peran kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 6 Rambutan; 2) mengetahui Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 6 Rambutan; 3) Upaya strategis kepala sekolah dalam mengatasi kendala implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 6 Rambutan. Dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran mendalam mengenai dinamika kepemimpinan di sekolah dalam konteks otonomi manajemen berbasis sekolah.

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menggali menganalisis, mendeskripsikan serta mengungkapkan berdasarkan temuan melalui data yang diperoleh di lapangan terhadap peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah di SDN 6 Rambutan. Informan yang akan dilibatkan dalam penelitian ini terdiri dari informan kunci yaitu kepala sekolah, dan informan non kunci, yaitu guru, komite sekolah/ perwakilan orang tua siswa dan staf tata usaha/ operator sekolah.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa sumber data primer yang diperoleh langsung dari lokus penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang diperoleh dari informan di SDN 6

Rambutan, diantaranya meliputi: kepala sekolah yang akan memberikan informasi mengenai peran kepemimpinan dalam implementasi manajemen berbasis sekolah.

Agar diperoleh data yang valid dan terarah, peneliti menyusun instrumen wawancara maupun observasi. Peneliti menyusun pedoman wawancara dan lembar pengamatan berkenaan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Untuk menjamin validitas data dilakukan teknik triangulasi berupa triangulasi metode dan sumber data agar dapat diperoleh kebenaran, ketepatan data yang dikumpulkan dan dianalisis. Langkah – langkah dalam penelitian ini dilakukan dengan tahapan persiapan, pengumpulan data, reduksi, penyajian data dan kesimpulan (verifikasi). Langkah tersebut sejalan dengan teknis analisis data dengan model Miles & Huberman. Untuk lebih ringkasnya digambarkan dalam diagram berikut.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil

Temuan data yang diperoleh dari wawancara maupun observasi dilakukan analisis cara mereduksi, penyajian data dan kesimpulan. Hasil reduksi data peran kepala sekolah dalam implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dilakukan dari data hasil wawancara mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi MBS dikelompokkan berdasarkan kelompok indikator, sub indikator berdasarkan indikator kepala sekolah sebagai perencana, kepala sekolah sebagai organisator dan kepala sekolah sebagai pelaksana.

Hasil analisis wawancara kepala sekolah berdasarkan kelompok indikator penelitian yaitu, peran kepala sekolah sebagai perencana, kepala sekolah sebagai organisator dan kepala sekolah sebagai pelaksana. Hasil analisis pada indikator kepala sekolah sebagai perencana menunjukkan menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan dalam menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah. Proses perencanaan dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan guru, staf, komite sekolah, dan masukan dari orang tua. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan prinsip demokratis dalam perencanaan strategis.

Keterlibatan seluruh pihak menjadikan visi dan misi sekolah relevan dengan kebutuhan masyarakat sekitar, terutama dalam hal penguatan karakter, literasi, dan religiusitas siswa dalam merancang program kerja, kepala sekolah memastikan setiap kegiatan sejalan dengan visi dan misi yang telah disusun. Strategi ini dilakukan dengan cara menyampaikan arah visi dan misi secara konsisten melalui rapat sekolah, papan informasi, serta kegiatan bersama guru dan masyarakat. Hal tersebut menunjukkan adanya kesinambungan antara perencanaan strategis dan implementasi operasional, sesuai prinsip *school-based management* yang menekankan otonomi dan akuntabilitas.

Kepala sekolah juga menaruh perhatian besar pada pengembangan profesional guru dengan melakukan pemetaan kebutuhan guru melalui supervisi, diskusi, dan rapat rutin. program pengembangan disusun dalam bentuk pelatihan internal, *workshop* sederhana, dan dorongan untuk mengikuti diklat daring maupun kegiatan KKG. Dukungan seperti rekomendasi, izin belajar, serta fasilitas transportasi menunjukkan bentuk nyata kepemimpinan yang mendukung peningkatan kompetensi tenaga pendidik. Sementara itu, perencanaan mutu pembelajaran, kepala sekolah menyusun program peningkatan kualitas guru melalui kegiatan MGMP/KKG, pelatihan literasi numerasi, dan pembiasaan penggunaan media pembelajaran. Program ini berdampak positif terhadap variasi metode mengajar dan hasil belajar siswa. pelibatan guru dan tenaga kependidikan dalam perencanaan mutu menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan pendidikan.

Kemudian, hasil analisis pada indikator kepala sekolah sebagai organisator menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan kondusif di lingkungan sekolah. Komunikasi terbuka, sikap mendengarkan masukan, dan penerapan budaya kekeluargaan menjadi dasar dalam membangun suasana kerja yang nyaman. Hal ini terlihat dari upaya kepala sekolah untuk menjaga keharmonisan antar guru dan staf, misalnya dengan mengajak bicara secara pribadi kepa guru yang mengalami penurunan semangat kerja dan memberikan motivasi kepada guru tersebut. Selain itu, mengadakan kegiatan olahraga, makan bersama maupun arisan keluarga. Nilai-nilai positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama ditanamkan melalui keteladanan dan pembiasaan dalam aktivitas sehari-hari. Kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap kinerja guru, baik dalam bentuk ucapan terima kasih, piagam penghargaan, maupun hadiah kecil. Bentuk apresiasi ini berfungsi sebagai motivasi ekstrinsik yang memperkuat semangat kerja guru dan meningkatkan kualitas kinerja mereka.

Selain itu, kepala sekolah mampu menjaga budaya kerja positif dalam situasi sulit. ketenangan, keterbukaan, dan fokus pada solusi menjadikan kepala sekolah sebagai figur panutan yang mampu mengarahkan guru untuk tetap berorientasi pada tujuan sekolah. Sikap ini mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dan memotivasi guru agar terus berinovasi. Lebih lanjut, dilihat dari hasil pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah mengatur pembagian tugas berdasarkan keahlian dan beban kerja masing-masing. Guru dan staf dilibatkan dalam penyusunan kurikulum dan kegiatan pembelajaran melalui rapat dan tim kecil. Pendekatan ini memperlihatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisir sumber daya

manusia secara efisien dan adil. Lalu, dalam pengelolaan sarana dan prasarana, kepala sekolah menetapkan prioritas pengadaan berdasarkan kebutuhan mendesak. Kegiatan pemeliharaan dilakukan secara gotong royong dan melibatkan guru serta staf. Pengelolaan dana bos dilakukan secara transparan melalui rapat dan laporan terbuka kepada warga sekolah, sehingga menumbuhkan rasa percaya dan akuntabilitas publik.

Lebih lanjut, hasil analisis pada indikator kepala sekolah sebagai pelaksana, berdasarkan hasil wawancara berkenaan dengan pelaksanaan MBS, kepala sekolah menjalankan berbagai program utama yang mendukung peningkatan mutu pendidikan. program seperti literasi sekolah, pembinaan karakter, kebersihan lingkungan, dan pengembangan ekstrakurikuler menjadi prioritas dalam kegiatan sekolah. Program-program ini disusun secara fleksibel agar dapat menyesuaikan dengan kondisi siswa dan lingkungan sekolah. Kepala sekolah berperan aktif dalam memberikan arahan kepada guru dan siswa dalam pelaksanaan program sekolah. Gaya kepemimpinan yang komunikatif dan terbuka membuat pelaksanaan berjalan efektif dan efisien. Monitoring dilakukan secara berkala untuk memastikan setiap kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan. Keterbatasan sumber daya tidak menjadi hambatan bagi kepala sekolah untuk tetap menjalankan program dengan berusaha menyediakan sarana yang dibutuhkan guru dan siswa dengan memanfaatkan sumber daya yang ada serta menjalin kerja sama dengan komite dan masyarakat. Hal ini mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam mengoptimalkan potensi internal sekolah.

Sementara itu, dilihat dari hasil observasi implementasi manajemen berbasis sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Observasi Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di SDN 6 Rambutan

No.	Indikator	Kegiatan yang diamati	Hasil		Keterangan
			Pengamatan		
			Ya	Tidak	
1	Perencanaan	Ketersediaan visi, misi dan tujuan sekolah	1		Tersedia di dinding sekolah
		Rapat analisis kebutuhan sekolah	1		Tercatat
		Ketersediaan program kerja sekolah	1		Tersedia pada madding program kerja
2	Pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran	Ketersediaan program tahunan	1		Tersedia pada buku program sekolah dan ada di ruang guru
		Ketersediaan program semester	1		
		Ketersediaan jadwal pembagian tugas	1		
		Ketersediaan jadwal piket sekolah	1		
3	Pengembangan tenaga kependidikan	Kegiatan pelatihan/workshop	1		Pelatihan literasi numerasi
		Kegiatan guru di luar sekolah untuk pengembangan diri guru	1		Mengikuti KKG
		Melibatkan guru/staf dalam pengambilan keputusan	1		Dilibatkan dalam rapat
4	Pengelolaan sarana dan prasarana	Pengaturan penggunaan sarana dan prasarana	1		Tersedia buku inventaris sekolah tetapi jadwal pemeliharaan tidak terjadwal sehingga dilakukan secara kondisional
		Jadwal pemeliharaan sarana dan prasarana		1	
		Bukti pengadaan sarana dan prasarana	1		
5	Pembiayaan sekolah	Bukti pengelolaan dana bos secara transparan dan akuntabel (buku keuangan)	1		Tersedia pada buku keuangan
6	Partisipasi orang tua siswa/ Masyarakat/ komite sekolah	Kegiatan sekolah dengan melibatkan orang tua siswa/ komite sekolah	1		Pelibatan partisipasi orang tua, komite sekolah. Namun, tidak banyak terlibat dikarenakan waktu
		Menjalin kerjasama aktif antara sekolah dengan	1		

		komite/ orangtua siswa/ masyarakat sekitar			
		Melibatkan orangtua/ komite/ masyarakat dalam pengambilan keputusan	1		
7	Evaluasi dan tindak lanjut	Evaluasi berkala	1		Evaluasi dilakukan secara berkala minimal 3 bulan sekali
		Menyusun tindak lanjut atas hasil evaluasi	1		
		Total	18	1	
		Persentase			95%
		Kategori			Sangat Baik

Sumber : Olah Data, 2025.

Tabel 1 hasil observasi implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SDN 6 Rambutan menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan MBS telah berjalan dengan sangat baik, dengan tingkat ketercapaian sebesar 95% (18 indikator “Ya” dan 1 indikator “Tidak”). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar aspek manajerial telah diimplementasikan sesuai prinsip MBS. Pada aspek perencanaan, kepala sekolah telah menunjukkan kejelasan visi, misi, dan tujuan sekolah, serta melakukan analisis kebutuhan dan penyusunan program kerja secara terencana. Dalam pelaksanaan kurikulum dan pembelajaran, ketersediaan program tahunan, semester, dan pembagian tugas guru telah terdokumentasi dengan baik, mencerminkan perencanaan akademik yang sistematis.

Pengembangan tenaga kependidikan juga terlaksana melalui kegiatan pelatihan dan partisipasi dalam KKG, serta pelibatan guru dan staf dalam pengambilan keputusan. Pada aspek pembiayaan, pengelolaan dana BOS dilakukan secara transparan dan akuntabel, ditunjukkan dengan ketersediaan buku keuangan. Namun demikian, terdapat satu indikator yang belum optimal, yaitu pemeliharaan sarana dan prasarana yang belum terjadwal secara sistematis dan masih dilakukan secara kondisional. Selain itu, meskipun partisipasi orang tua dan komite sekolah telah diupayakan melalui rapat dan pelibatan dalam pengambilan keputusan, keterlibatan tersebut belum maksimal karena keterbatasan waktu. Jadi, hasil observasi ini menunjukkan bahwa implementasi MBS di SDN 6 Rambutan berada pada kategori sangat baik, meskipun masih diperlukan penguatan pada aspek pemeliharaan sarana prasarana dan optimalisasi partisipasi masyarakat untuk mencapai efektivitas yang lebih komprehensif.

Kesimpulan/ verifikasi hasil temuan pada penyajian data, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah menunjukkan kinerja manajerial sangat baik melalui peran sebagai perencana, organisator, pelaksana, dan supervisor. Dalam perannya sebagai *perencana*, kepala sekolah mampu menyusun visi, misi, serta program kerja sekolah secara partisipatif dengan melibatkan guru, staf, komite, dan orang tua, sehingga arah kebijakan sekolah selaras dengan kebutuhan masyarakat. Pada aspek *organisator*, kepala sekolah menciptakan iklim kerja positif melalui komunikasi terbuka, motivasi, dan apresiasi terhadap kinerja guru, serta menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaan dana dan sarana prasarana. Dalam peran *pelaksana*, kepala sekolah menjalankan berbagai program peningkatan mutu pendidikan seperti literasi, karakter, dan pengembangan ekstrakurikuler dengan prinsip fleksibilitas dan efisiensi sumber daya. Sedangkan, pada aspek kepala sekolah melaksanakan monitoring dan evaluasi secara rutin untuk memastikan program berjalan sesuai tujuan. Jadi, kepala sekolah telah mampu menjalankan fungsi manajemen berbasis sekolah dengan prinsip otonomi, partisipasi, dan akuntabilitas, yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran dan penguatan kapasitas sumber daya manusia sekolah.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Dalam pendidikan di sekolah dasar, kepala sekolah memiliki peranan penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai perencana, organisator, pelaksana, dan supervisor dalam mengimplementasikan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kepala sekolah di SDN 6 Rambutan melibatkan guru, staf, dan komite dalam penyusunan visi, misi, serta program kerja sekolah. Keterlibatan ini menunjukkan penerapan prinsip partisipatif dan demokratis, yang merupakan inti dari MBS [12]. Temuan tersebut, sejalan dengan hasil penelitian Hadiyanto (2016) yang menyebutkan bahwa keberhasilan MBS sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan partisipasi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah bukan hanya sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai *educational leader* yang mengarahkan, memotivasi, dan memberdayakan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan [13].

Sementara itu dalam hal perencanaan, kepala sekolah menunjukkan kemampuan perencanaan strategis partisipatif (*strategic participatory planning*) dengan melibatkan guru dan komite sekolah dalam penyusunan visi, misi, dan tujuan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Praktik ini sejalan dengan Bush dan Glover (2016) tentang *educational leadership*, yang menekankan bahwa kepala sekolah harus menjadi penggerak utama dalam perencanaan mutu pendidikan yang partisipatif dan berbasis konteks sekolah. Kemudian, dalam aspek pengorganisasian, kepala sekolah menciptakan iklim kerja yang positif dengan komunikasi terbuka dan penghargaan terhadap prestasi guru [14]. Pemberian motivasi dan apresiasi menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, di mana kepala sekolah membangun motivasi intrinsik melalui keteladanan dan inspirasi. Penelitian Komariah & Triatna (2015) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini mampu meningkatkan kinerja guru dan efektivitas organisasi sekolah [15].

Sementara itu, pada fungsi pelaksanaan, kepala sekolah memastikan bahwa seluruh program sekolah seperti literasi, penguatan karakter, kebersihan lingkungan, dan ekstrakurikuler dilaksanakan dengan melibatkan guru serta masyarakat. Peran kepala sekolah sebagai supervisor juga terlihat dari kegiatan monitoring dan evaluasi (*monev*) yang dilakukan secara rutin. Ini menunjukkan penerapan prinsip *continuous improvement*, yaitu upaya perbaikan berkelanjutan terhadap mutu pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rohani (2020) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran melalui pembinaan guru dan supervisi akademik [16]. Dengan demikian, peran kepala sekolah di SDN 6 Rambutan menunjukkan implementasi yang kuat terhadap prinsip-prinsip MBS yakni otonomi, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Hal ini menegaskan pula bahwa kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif merupakan kunci keberhasilan pelaksanaan MBS di sekolah dasar.

3.2.2. Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Bahasan mengenai kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam implementasi manajemen berbasis sekolah dari temuan hasil penelitian menunjukkan beberapa kendala utama dalam implementasi MBS, antara lain: keterbatasan pengalaman kepala sekolah baru, sarana prasarana yang belum memadai, rendahnya motivasi sebagian guru, kurangnya keterlibatan orang tua, serta keterlambatan dana BOS. Kendala-kendala tersebut, menggambarkan bahwa implementasi MBS masih menghadapi tantangan struktural dan kultural di tingkat sekolah.

Kendala kepemimpinan disebabkan oleh masa adaptasi kepala sekolah yang baru menjabat, sehingga masih dalam proses memahami sistem birokrasi dan dinamika sosial sekolah. Fenomena Bush dan Glover (2016) menjelaskan bahwa kepala sekolah baru sering mengalami *leadership transition challenge*, yakni kesulitan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakter organisasi sekolah [14]. Dalam aspek kurikulum dan pembelajaran, keterbatasan sumber daya manusia dan referensi menjadi hambatan utama. Guru masih memiliki perbedaan kemampuan dalam menyusun dan melaksanakan kurikulum. Disamping itu, keberhasilan pelaksanaan kurikulum sangat dipengaruhi oleh kompetensi guru dan dukungan kepala sekolah melalui supervisi akademik yang berkelanjutan [17] [18].

Kendala lain terkait sarana dan prasarana, terdapat beberapa fasilitas sekolah mengalami kerusakan dan keterlambatan proses pengadaan. Temuan tersebut, menunjukkan keterbatasan otonomi sekolah dalam pengelolaan aset. Menurut Mulyono (2012), salah satu hambatan pelaksanaan MBS di Indonesia adalah birokrasi pengadaan barang yang panjang serta keterbatasan dana perawatan fasilitas sekolah [6]. Lalu, dalam pembiayaan, terdapat keterlambatan pencairan dana BOS menyebabkan tertundanya beberapa program sekolah. Kepala sekolah mengatasinya dengan melakukan prioritas kebutuhan. Hasil penelitian Nurhadi (2019) mengungkapkan bahwa keterlambatan dana BOS merupakan kendala umum di sekolah negeri yang menghambat efektivitas manajemen keuangan berbasis sekolah [19]. Kemudian, partisipasi komite sekolah juga masih menghadapi kendala waktu dan dana, meskipun hubungan kerja sama sudah baik. Namun, rendahnya kesadaran sebagian orang tua terhadap peran mereka dalam mendukung sekolah menjadi hambatan partisipatif. Mulyasa (2004) menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam pendidikan tidak akan efektif tanpa adanya komunikasi yang intensif dan budaya kolaboratif yang dibangun secara berkelanjutan [12].

Berdasarkan bahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dihadapkan pada tantangan yang bersifat multidimensional baik dari aspek internal (kompetensi guru, motivasi kerja, fasilitas) maupun eksternal (dukungan masyarakat dan kebijakan keuangan). Kendala-kendala tersebut menuntut kepala sekolah memiliki kemampuan adaptif dan inovatif dalam mengelola sumber daya sekolah.

3.2.3. Upaya Strategis Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Kendala Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Upaya strategis kepala sekolah dalam mengatasi kendala implementasi manajemen berbasis sekolah dilihat dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di SDN 6 Rambutan menerapkan berbagai strategi adaptif dan kolaboratif untuk mengatasi kendala implementasi MBS. Strategi ini meliputi penguatan kepemimpinan, peningkatan kompetensi guru, optimalisasi sarana prasarana, efisiensi pembiayaan, dan peningkatan partisipasi masyarakat.

Dalam aspek kepemimpinan, kepala sekolah mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S), pelatihan, dan seminar untuk meningkatkan kapasitas diri. Hal ini menunjukkan penerapan konsep *learning organization*, di mana pemimpin sekolah terus belajar untuk menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan lingkungan pendidikan [20]. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fitriyani (2020) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah Ia yang terus belajar dari pengalaman dan berkolaborasi dengan sesama pemimpin pendidikan [21].

Kemudian dalam bidang kurikulum, kepala sekolah melaksanakan supervisi rutin, pelatihan guru, dan forum berbagi praktik baik (*sharing session*). Hal ini mencerminkan penerapan pendekatan *collegial supervision*, di mana pembinaan dilakukan melalui kerja sama antar guru. Strategi ini relevan dengan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen mutu pendidikan [22]. Selanjutnya, dalam pengelolaan guru dan staf, kepala sekolah menggunakan prinsip keadilan dan proporsionalitas dengan membagi tugas sesuai kemampuan dan beban kerja. kepala sekolah juga memotivasi guru melalui penghargaan, pelatihan, dan keterlibatan dalam kegiatan profesional. Menurut Hallinger (2011), strategi ini termasuk bagian dari *instructional leadership* yang efektif karena mengaitkan motivasi guru dengan peningkatan mutu pembelajaran [23]. Lebih lanjut, pengelolaan sarana dan prasarana, kepala sekolah memanfaatkan fasilitas secara optimal, memprioritaskan penggunaan dana bos untuk perbaikan, serta melibatkan warga sekolah dalam kegiatan gotong royong. Kerja sama dengan masyarakat juga menggambarkan penerapan *school-community partnership* [15].

Kendala pembiayaan diatasi dengan menerapkan skala prioritas dan koordinasi dengan dinas pendidikan. strategi ini menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam manajemen keuangan berbasis risiko (*risk-based planning*). Pengelolaan keuangan sekolah yang efektif harus didasarkan pada prinsip perencanaan yang realistis, transparansi, serta akuntabilitas publik sebagai fondasi tata kelola pendidikan yang baik. Studi yang dilakukan oleh Gyamfi et al. (2021) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen keuangan sekolah berkontribusi signifikan terhadap kepercayaan pemangku kepentingan dan peningkatan mutu layanan pendidikan [24]. Praktik ini menempatkan kepala sekolah bukan sekadar sebagai administrator anggaran, melainkan sebagai manajer strategis yang memastikan penggunaan sumber daya selaras dengan tujuan pembelajaran.

Dalam upaya meningkatkan partisipasi masyarakat, kepala sekolah mengadakan rapat rutin serta memanfaatkan media digital seperti WhatsApp group untuk mempercepat komunikasi dan memperluas keterlibatan orang tua. Strategi ini sejalan dengan temuan Mansouri & Piki (2022) menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif berbasis komunikasi digital mampu memperkuat kemitraan antara sekolah dan komunitas [25]. Pendekatan ini mencerminkan praktik *collaborative governance* kontemporer dalam pendidikan, di mana pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan berbasis dialog antar pemangku kepentingan.

Selain itu, dalam aspek monitoring dan evaluasi, kepala sekolah menyusun jadwal monev yang teratur dan melakukan tindak lanjut melalui pembinaan guru. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip manajemen mutu berkelanjutan ditegaskan oleh Sallis (2020) bahwa evaluasi bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan instrumen reflektif untuk perbaikan sistematis dan berkelanjutan [26]. Studi empiris oleh Nguyen et al. (2023) juga menekankan bahwa praktik monitoring yang konsisten dan berbasis data berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja guru dan hasil belajar siswa [27].

Secara keseluruhan, upaya strategis kepala sekolah menunjukkan penerapan prinsip manajemen adaptif, kolaboratif, dan partisipatif. Strategi tersebut tidak hanya menyelesaikan kendala teknis, tetapi juga memperkuat budaya kerja berbasis kepercayaan, partisipasi, dan akuntabilitas dari manajemen berbasis sekolah yang berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sesuai dengan rumusan masalah penelitian, diantaranya; 1) peran kepala sekolah dalam implementasi MBS menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peran kunci dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan mbs di tingkat sekolah dasar. kepala sekolah berfungsi sebagai perencana, organisator, pelaksana, dan supervisor, yang memastikan seluruh kegiatan sekolah berjalan selaras dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif, demokratis, dan transformasional menjadi fondasi utama dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, kolaboratif, serta berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Peran tersebut mencerminkan prinsip-prinsip utama MBS, yaitu otonomi, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas, yang semuanya telah terimplementasi dengan baik di SDN 6 Rambutan; 2) kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam implementasi MBS di balik

keberhasilan implementasi menunjukkan bahwa kepala sekolah masih menghadapi berbagai kendala baik internal maupun eksternal. Kendala internal meliputi kurangnya pengalaman kepala sekolah baru, perbedaan kompetensi guru, dan motivasi kerja yang belum merata, sementara kendala eksternal mencakup keterbatasan sarana prasarana, keterlambatan dana BOS, serta rendahnya partisipasi orang tua. Tantangan ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan MBS memerlukan dukungan sistemik yang kuat, termasuk kebijakan pendidikan, pelatihan kepala sekolah, dan pemberdayaan masyarakat; 3) upaya strategis kepala sekolah dalam mengatasi kendala implementasi MBS untuk mengatasi kendala tersebut, kepala sekolah menerapkan strategi adaptif, kolaboratif, dan partisipatif. strategi adaptif diwujudkan melalui penguatan kapasitas diri lewat kegiatan K3S, pelatihan, dan seminar; strategi kolaboratif dilakukan dengan melibatkan guru, komite, dan masyarakat dalam perencanaan serta pelaksanaan program; sedangkan strategi partisipatif dilakukan melalui komunikasi terbuka dan pembagian tanggung jawab yang proporsional. Dari ketiga aspek di atas, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen berbasis sekolah di SDN 6 Rambutan berjalan dengan lancar karena didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan kolaboratif. Meskipun menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya dan dukungan eksternal, kepala sekolah mampu menerapkan strategi manajemen yang efektif berbasis pada prinsip kemandirian, partisipasi, dan peningkatan mutu berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT.Bumi Aksara., 2011.
- [2] Depdiknas, *Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta, 2003.
- [3] D. Supriadi, Supriadi, Dedi, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.
- [4] Sagala, *emampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: CV. Alfabets. , 2013.
- [5] M. Imansyah, Y. Arafat dan D. Wardiah, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan partisipasi komite sekolah terhadap kinerja guru.," *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(2), p. 135– 143. , 2020.
- [6] D. Mulyono, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- [7] K. Leithwood dan D. Jantzi, "Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on Students, Teachers, and Their Classroom Practices.," *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), pp. 201-227.
- [8] H. Hamengkubuwono dan Susanti, "Hambatan dalam penerapan manajemen berbasis sekolah di SMAN 8 Rejang Lebong," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(2), 123–134, 2021.
- [9] Maharani, A. d. F., S. Santoso dan A. H. Madjdi, "Implementasi ajemen Berbasis Sekolah Di Sd Negeri Purwosari Kudus.," *Jurnal Prakarsa Paedagogia*, 4(1). , no. <https://doi.org/10.24176/jpp.v4i1.5833> , 2021.
- [10] F. P. Tanoto, "Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Dan Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah Dan," *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 4(2), pp. 77-87, 2019.
- [11] Ibrahim, "Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Pada SD Negeri Sakti Pidie.," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 3(1), 116–125. .
- [12] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021.
- [13] Hadiyanto, *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi.*, Jakarta: Rajawali Pers, 2016.
- [14] T. Bush dan D. Glover, "School leadership and management in education.," *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 611–628., 2016.
- [15] A. Komariah dan C. Triatna, *Visionary leadership menuju sekolah efektif.*, Jakarta: Bumi Aksara., 2016.
- [16] Rohani, "Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran melalui Pembinaan Guru dan Supervisi Akademik," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 85–94., 2020.
- [17] C. Cecep dan A. Rohmanudin, "Implementasi Kurikulum Merdeka dalam Meningkatkan Kreativitas Siswa di Sekolah Dasar," *Jurnal Primary Edu*, 2(1), 13–28. , 2024.
- [18] Ninawati, Suarman dan Gimin, "Pengaruh Supervisi dan Integritas terhadap Kinerja Guru," *Instructional Development Journal (IDJ) Volume: 3 Nomor: 3 Desember* , pp. 282-286. <https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/IDJ/article/viewFile/19066/8053>, 2021.
- [19] D. Nurhadi, "Implementasi dana BOS dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial kepala sekolah.," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 8(3), 89–98., 2019.

-
- [20] R. Riswandi, L. Wicaksono, R. Oktaria dan Mujiyati, "Implementasi Learning Organization dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar di Kabupaten Pringsewu," *Aksiologi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), pp. 214-227, 2022.
- [21] A. Hargreaves dan M. Fullan, *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*, 2nd ed., New York: Teachers College Press, 2019.
- [22] J. Glanz, *Supervision Today*, Pearson Education, 2007.
- [23] P. Hallinger, "Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research," *Journal of Educational Administration*, 49(2), pp. 124-142, 2011.
- [24] K. Adu-Gyamfi, E. Donkor dan J. Addo, "Financial accountability and school performance: The role of transparency in educational management," *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), pp. 983-1001, 2021.
- [25] S. Mansouri dan A. Piki, "Digital communication and collaborative governance in schools: Strengthening stakeholder engagement," *International Journal of Educational Management*, 36(5), pp. 742-756, 2022.
- [26] E. Sallis, *Total Quality Management in Education*, 3rd ed., London: Routledge, 2020.
- [27] T. Nguyen, H. Pham dan L. Tran, "Monitoring and evaluation practices for continuous quality improvement in schools," *Quality Assurance in Education*, 31(2), pp. 215-230, 2023.
- [28] E. Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah., 2018.
- [29] H. HemaFitria, R. Rohani dan M. Safira, "Implementasi Kurikulum Merdeka Dalam Perwujudan Profil Pelajar Pancasila Melalui Pendidikan Kewarganegaraan," *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan*, 8(1), 180-194., p. <https://doi.org/10.31571/jpkn.v8i1.7382>, 2024.