



MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH UNTUK PENGUATAN MUTU PENDIDIKAN DASAR: STUDI KASUS DI LOMBOK TIMUR

Olivia Juniarti¹, Kurniasari², Yuni Intan Sari³, Baiq Firda Erfani⁴, Baiq Sofa⁵,

Liza Imrotul Wahyuni⁶, Muh. Fahrurrozi⁷

^{1,2,3,4,5,6,7} Universitas Hamzanwadi, Indonesia

Email: oliviajuniarti696@gmail.com



DOI: <https://doi.org/10.34125/jmp.v11i4.3368>

Sections Info

Article history:

Submitted: 13 June 2026

Final Revised: 21 June 2026

Accepted: 6 August 2026

Published: 28 August 2026

Keywords:

Community Participation

Education Quality

Elementary School

Accountability

School-Based Management



ABSTRACT

This study analyzes the implementation of School-Based Management (SBM) and the mechanisms through which it contributes to elementary education quality. A qualitative case-study design was employed at SDN 1 Bagik Payung Timur, Suralaga District, East Lombok Regency. Informants were selected purposively and included the principal, teachers, the school committee, and parent representatives. Data were collected through semi-structured interviews, observation, and document analysis and were analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. Credibility was strengthened through source and method triangulation and member checking. The findings indicate that SBM was supported by participatory planning, curriculum-management flexibility, teacher professional development and academic supervision, transparent facilities and financial management, partnerships with the school committee and parents, and periodic program evaluation. Observed changes included stronger stakeholder collaboration, improved student discipline and attendance, increased academic and non-academic achievements, and greater parental participation. However, digital learning use, literacy programs, sustained teacher development, and resource adequacy still require improvement. The study contributes a Quality-Oriented SBM Cycle integrating autonomy, participation, professional capacity, and accountability. As the study is based on a single case without a comparison group, the findings should be interpreted contextually rather than causally.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan mekanisme kontribusinya terhadap mutu pendidikan dasar. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di SDN 1 Bagik Payung Timur, Kecamatan Suralaga, Kabupaten Lombok Timur. Informan dipilih secara purposif dan mencakup kepala sekolah, guru, komite sekolah, serta perwakilan orang tua. Data diperoleh melalui wawancara semiterstruktur, observasi, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kredibilitas temuan diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik serta member checking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MBS ditopang oleh perencanaan program secara partisipatif, fleksibilitas pengelolaan kurikulum, pengembangan profesional guru dan supervisi akademik, pengelolaan sarana serta keuangan yang transparan, kemitraan dengan komite dan orang tua, serta evaluasi program secara berkala. Perubahan yang teramati mencakup penguatan kolaborasi pemangku kepentingan, peningkatan kedisiplinan dan kehadiran siswa, bertambahnya prestasi akademik dan nonakademik, serta peningkatan partisipasi orang tua. Namun, pemanfaatan teknologi pembelajaran, penguatan literasi, keberlanjutan pengembangan kompetensi guru, dan kecukupan sumber daya masih memerlukan perbaikan. Kontribusi penelitian terletak pada Model Siklus MBS Berorientasi Mutu yang mengintegrasikan otonomi, partisipasi, kapasitas profesional, dan akuntabilitas. Karena menggunakan satu kasus tanpa data pembandingan, temuan tidak dimaksudkan sebagai bukti kausal dan perlu ditafsirkan secara kontekstual.

Kata kunci: akuntabilitas sekolah; manajemen berbasis sekolah; mutu pendidikan; partisipasi masyarakat; sekolah dasar

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan dasar tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan kompetensi individual guru, tetapi juga oleh kemampuan sekolah mengelola tujuan, sumber daya, pembelajaran, kemitraan, dan evaluasi secara koheren. Di Indonesia, Standar Pengelolaan menempatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sebagai komponen utama pengelolaan satuan pendidikan (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, 2023). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) memberikan ruang bagi satuan pendidikan untuk mengambil keputusan yang lebih dekat dengan kebutuhan siswa dan konteks lokal, sekaligus menuntut partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

Otonomi sekolah tidak secara otomatis meningkatkan hasil pendidikan. Analisis lintas negara menunjukkan bahwa manfaat otonomi bergantung pada kapasitas institusi, sistem akuntabilitas, dan tingkat perkembangan sistem pendidikan (Hanushek et al., 2013). Tinjauan sistematis pada negara berpendapatan rendah dan menengah juga menunjukkan bahwa intervensi peningkatan manajemen dapat memperbaiki praktik kepemimpinan dan sebagian hasil pendidikan, tetapi efektivitasnya dipengaruhi oleh kualitas implementasi, dukungan, dan konteks (Anand et al., 2023). Dengan demikian, MBS perlu dipahami sebagai kombinasi antara kewenangan lokal, kapasitas profesional, partisipasi bermakna, dan mekanisme pertanggungjawaban.

Pengalaman Indonesia menunjukkan bahwa MBS telah memperluas kemitraan dan pengambilan keputusan partisipatif di tingkat sekolah (Bandur, 2012). Namun, respons pemangku kepentingan terhadap MBS berbeda-beda, dan implementasi yang lemah dapat dikaitkan dengan lingkungan pembelajaran serta capaian siswa yang lebih rendah (Bandur, 2018). Studi yang lebih baru menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan MBS di Indonesia dipengaruhi oleh kepemimpinan, komitmen pemangku kepentingan, kapasitas guru, kemitraan, dan konsistensi pelaksanaan (Bandur et al., 2022).

Partisipasi masyarakat memiliki potensi substantif apabila tidak berhenti pada kehadiran formal dalam rapat. Eksperimen lapangan di sekolah dasar negeri Indonesia menunjukkan bahwa penguatan hubungan komite sekolah dengan pemerintahan desa dan mekanisme pemilihan anggota komite dapat meningkatkan hasil belajar secara lebih efektif dibandingkan bantuan yang hanya berupa sumber daya atau pelatihan (Pradhan et al., 2014). Pada konteks sekolah dasar di Lombok Timur, Yasin et al. (2021) menemukan bahwa komunikasi sekolah-komite yang terkonsentrasi pada kepala sekolah dan ketua atau wakil komite dapat membatasi pelaksanaan peran dan fungsi komite. Temuan tersebut menegaskan bahwa partisipasi memerlukan komunikasi yang luas, terstruktur, dan tidak bergantung pada segelintir aktor. Dalam kerangka kebijakan nasional, Komite Sekolah berfungsi meningkatkan mutu layanan pendidikan secara demokratis, mandiri, profesional, dan akuntabel (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2016).

Kepemimpinan pembelajaran dan kapasitas guru menjadi penghubung antara otonomi manajerial dan kualitas proses belajar. Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah memengaruhi hasil melalui penetapan arah, pengembangan manusia, penataan organisasi, dan peningkatan program pembelajaran. Meta-analisis Kraft et al. (2018) menunjukkan bahwa coaching guru berdampak positif terhadap praktik pengajaran dan capaian siswa. Pada konteks sekolah dasar di Lombok Timur, Saputra et al. (2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah berkontribusi melalui perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, motivasi, inovasi, pengembangan kemampuan guru, pengambilan keputusan, dan hubungan dengan pihak eksternal. Pengembangan keprofesian yang dirancang dari kesulitan belajar siswa juga dapat memperkuat relevansi program peningkatan kapasitas guru (Nahdi et al., 2021). Supervisi klinis berbasis mutu selanjutnya

dapat menjadi pedoman untuk memperkuat pemenuhan standar proses (Fahrurrozi et al., 2021).

Kajian Indonesia mengidentifikasi bahwa partisipasi, pengelolaan sumber daya, pengembangan guru, dan evaluasi merupakan komponen penting MBS, tetapi penerapannya masih menghadapi hambatan kapasitas, konsistensi, dan keterlibatan pemangku kepentingan (Andriyan & Yoenanto, 2022; Ela et al., 2023). Kajian mutakhir juga menekankan perlunya pendekatan MBS yang partisipatif dan responsif terhadap konteks, serta perhatian terhadap lingkungan kebijakan dan capaian nonakademik (Wahyudi et al., 2025).

Meskipun bukti mengenai MBS terus berkembang, terdapat tiga kesenjangan. Pertama, banyak penelitian membahas otonomi, komite sekolah, supervisi, atau transparansi secara terpisah. Kedua, hubungan antara praktik tata kelola dan perubahan mutu yang teramati pada tingkat sekolah dasar belum selalu dijelaskan sebagai satu siklus manajemen. Ketiga, klaim peningkatan mutu sering tidak membedakan antara persepsi informan, bukti dokumenter, dan bukti kausal. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis implementasi MBS secara terintegrasi melalui empat mekanisme: otonomi dan perencanaan kontekstual, partisipasi dan kemitraan, kapasitas profesional, serta transparansi-akuntabilitas.

Penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis perencanaan dan pelaksanaan MBS; (2) menjelaskan peran kepemimpinan, guru, komite, orang tua, sumber daya, dan evaluasi; (3) mengidentifikasi perubahan mutu pendidikan yang teramati; dan (4) merumuskan Model Siklus MBS Berorientasi Mutu. Secara praktis, temuan menyediakan dasar untuk memperbaiki perencanaan, supervisi, pengelolaan sumber daya, partisipasi, dan evaluasi sekolah dasar.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus instrumental. Kasus yang ditelaah adalah implementasi MBS di SDN 1 Bagik Payung Timur, Kecamatan Suralaga, Kabupaten Lombok Timur, Nusa Tenggara Barat. Studi kasus dipilih karena implementasi MBS merupakan fenomena yang terikat oleh konteks organisasi, aktor, kebijakan, dan rangkaian kegiatan tertentu, serta memerlukan berbagai sumber bukti (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018).

Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan mereka mengenai pengelolaan sekolah. Informan mencakup kepala sekolah, guru, pengurus Komite Sekolah, dan perwakilan orang tua. Kepala sekolah memberikan informasi mengenai kebijakan, perencanaan, supervisi, dan evaluasi; guru mengenai kurikulum, pembelajaran, serta pengembangan profesional; komite dan orang tua mengenai partisipasi, dukungan, pengawasan, dan akuntabilitas.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei hingga Juni 2026 di SDN 1 Bagik Payung Timur, Kecamatan Suralaga, Kabupaten Lombok Timur. Informan penelitian berjumlah 12 orang yang terdiri atas 1 kepala sekolah, 6 guru kelas dan guru mata pelajaran, 1 ketua Komite Sekolah, serta 4 orang tua peserta didik. Penentuan informan menggunakan teknik purposive, yaitu memilih individu yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah serta memiliki pemahaman yang memadai mengenai pengelolaan sekolah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada seluruh informan dengan frekuensi sebanyak 12 kali, masing-masing berlangsung selama kurang lebih 30–60 menit. Selain itu, observasi dilakukan sebanyak empat kali yang mencakup kegiatan rapat sekolah, pelaksanaan proses pembelajaran, dan kondisi sarana serta prasarana sekolah. Proses pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang

diperoleh telah mencapai titik jenuh (data saturation), yang ditandai dengan tidak adanya temuan atau informasi baru yang signifikan.

Data dikumpulkan melalui wawancara semiterstruktur, observasi, dan studi dokumentasi. Observasi diarahkan pada praktik rapat perencanaan, pelaksanaan pembelajaran, pengelolaan fasilitas, komunikasi sekolah-komite, dan kegiatan evaluasi. Dokumen yang dianalisis mencakup Rencana Kerja Sekolah, Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah, notulen rapat, laporan pertanggungjawaban, dokumen supervisi, Evaluasi Diri Sekolah, laporan hasil belajar, daftar kehadiran, dan catatan prestasi siswa.

Tabel 1. Fokus penelitian dan sumber bukti

Fokus	Indikator Utama	Sumber Bukti
Otonomi dan perencanaan	Penyusunan RKS/RKAS; pengembangan KOSP; penentuan prioritas; pembagian peran	Wawancara; RKS/RKAS; KOSP; notulen rapat
Kapasitas profesional	Pengembangan guru; KKG; supervisi akademik; inovasi pembelajaran	Wawancara; observasi kelas; dokumen supervisi dan pelatihan
Sumber daya dan akuntabilitas	Pengelolaan sarana; BOS; pelaporan; transparansi; pemeliharaan	Observasi; RKAS; laporan keuangan; papan informasi
Partisipasi dan kemitraan	Peran komite; partisipasi orang tua; dukungan masyarakat; pengawasan	Wawancara; notulen; daftar hadir; dokumentasi kegiatan
Mutu dan perbaikan	Kehadiran; disiplin; prestasi; literasi; evaluasi dan tindak lanjut	EDS; laporan hasil belajar; catatan kehadiran dan prestasi

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2020). Data diberi kode, dibandingkan antar-informan dan antar-teknik, lalu dikelompokkan menjadi tema. Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, pemeriksaan kesesuaian antara pernyataan dan dokumen, member checking, serta pencarian bukti yang tidak selaras. Koherensi antara pertanyaan, metode, bukti, interpretasi, dan kesimpulan mengacu pada prinsip kualitas penelitian kualitatif (Tracy, 2010).

Sebelum pelaksanaan penelitian, peneliti memperoleh izin resmi dari Kepala SDN 1 Bagik Payung Timur berdasarkan surat izin penelitian yang diterbitkan oleh Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Hamzanwadi. Seluruh informan berpartisipasi secara sukarela setelah memberikan persetujuan (informed consent) sebelum proses wawancara dimulai. Untuk menjaga kerahasiaan identitas, setiap informan diberi kode tertentu, yaitu KS untuk Kepala Sekolah, G untuk Guru, K untuk Komite Sekolah, dan OT untuk Orang Tua. Selain itu, setiap kutipan hasil wawancara disertai dengan informasi mengenai tanggal pelaksanaan wawancara sebagai bagian dari dokumentasi penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Perencanaan Partisipatif dan Otonomi Kontekstual

Penyusunan RKS dan RKAS dilaksanakan melalui rapat tahunan yang melibatkan kepala sekolah, guru, Komite Sekolah, dan perwakilan orang tua. Forum digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan, menentukan prioritas, serta menyepakati program dan anggaran. Kepala sekolah menjelaskan bahwa usulan dibahas melalui musyawarah agar program sesuai dengan kebutuhan sekolah dan peserta didik. Dokumen RKS tahun 2025/2026, daftar hadir, dan berita acara rapat mendukung temuan tersebut.

Otonomi juga terlihat pada pengembangan KOSP yang disesuaikan dengan karakteristik peserta didik dan lingkungan. Meskipun kerangka nasional tetap menjadi acuan, sekolah memiliki ruang untuk menyesuaikan strategi, media, dan konteks pembelajaran. Temuan menunjukkan bahwa otonomi digunakan untuk merespons kebutuhan lokal, bukan sekadar memindahkan kewajiban administratif ke sekolah.

Kepala sekolah menyampaikan bahwa seluruh program sekolah disusun melalui proses musyawarah bersama sehingga program yang direncanakan benar-benar mengakomodasi kebutuhan dan menjadi prioritas sekolah. *"Semua program kami susun bersama guru, komite, dan perwakilan orang tua melalui rapat sehingga kegiatan yang dipilih benar-benar sesuai kebutuhan sekolah."* (KS-01, wawancara, 15 Mei 2026).

Pengelolaan Kurikulum dan Kualitas Pembelajaran

Guru menerapkan diskusi kelompok, tanya jawab, media sederhana, pembelajaran berdiferensiasi, dan kontekstualisasi materi dengan lingkungan sekitar. Observasi menunjukkan adanya kesempatan bagi siswa untuk menyampaikan pendapat dan mempresentasikan hasil kerja. Praktik tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kurikulum diterjemahkan ke dalam strategi pembelajaran, meskipun tingkat konsistensi antar-guru belum dapat dibandingkan karena data observasi belum mencakup seluruh kelas.

Guru menyatakan bahwa kurikulum disusun dengan mengacu pada Kurikulum Merdeka dan kondisi peserta didik. Bukti ini menunjukkan keterkaitan antara pengelolaan tingkat sekolah dan praktik kelas. Namun, dokumen sumber belum menyajikan indikator observasi pembelajaran atau contoh hasil asesmen yang memungkinkan penilaian lebih rinci terhadap kualitas implementasi.

Pengembangan Profesional Guru dan Supervisi Akademik

Pengelolaan sumber daya manusia mencakup pembagian tugas, partisipasi guru dalam KKG dan pelatihan, pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar, serta supervisi akademik oleh kepala sekolah. Supervisi dilaksanakan sedikitnya dua kali dalam satu semester dan digunakan untuk memberikan umpan balik terhadap praktik pembelajaran. Mekanisme ini menunjukkan bahwa MBS tidak hanya berkaitan dengan otonomi anggaran, tetapi juga dengan pengembangan kapasitas profesional.

Meskipun kegiatan pengembangan telah tersedia, hasil EDS mengidentifikasi bahwa kompetensi guru dan pemanfaatan teknologi pembelajaran masih perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tersedianya kegiatan profesional dan kedalaman perubahan praktik yang dihasilkan.

Pengelolaan Sarana, Keuangan, dan Akuntabilitas

Pengadaan dan pemeliharaan sarana direncanakan melalui usulan unit kerja dan dibahas dalam rapat anggaran. Ruang kelas dan fasilitas sanitasi teramati dalam kondisi baik, sedangkan perpustakaan, bahan bacaan, media pembelajaran, dan perangkat teknologi masih memerlukan penguatan. Temuan ini menunjukkan bahwa prioritas sumber daya telah diarahkan pada kebutuhan dasar, tetapi dukungan untuk literasi dan pembelajaran digital

belum sepenuhnya memadai.

Pengelolaan dana BOS dan sumber pembiayaan lain dilakukan berdasarkan RKAS dan dilaporkan melalui mekanisme administrasi sekolah. Informasi anggaran disampaikan kepada Komite Sekolah dan dipublikasikan melalui papan informasi. Transparansi tersebut memperkuat kepercayaan dan memungkinkan pengawasan sosial, meskipun penelitian belum menilai ketepatan, efisiensi, atau kualitas belanja secara kuantitatif.

Partisipasi Komite, Orang Tua, dan Masyarakat

Komite Sekolah berperan dalam pemberian pertimbangan, dukungan kegiatan, dan pengawasan. Orang tua dan masyarakat terlibat dalam musyawarah program, gotong royong, kegiatan keagamaan, perlombaan, dan dukungan pelaksanaan program. Keterlibatan tersebut memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah dan memudahkan mobilisasi dukungan nonfinansial.

Partisipasi dalam kasus ini tidak hanya muncul pada tahap pelaksanaan, tetapi juga dalam perencanaan dan evaluasi. Namun, data belum menunjukkan tingkat representasi orang tua, mekanisme pemilihan anggota komite, atau apakah kelompok yang kurang aktif memperoleh ruang yang setara dalam pengambilan keputusan.

Evaluasi, Perubahan Mutu yang Teramati, dan Tantangan

Monitoring dilakukan melalui supervisi dan rapat evaluasi semesteran. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki program pada periode berikutnya. EDS tahun 2025 mengidentifikasi kemajuan pelaksanaan program sekaligus kebutuhan peningkatan pada pemanfaatan teknologi, literasi siswa, dan pelatihan guru.

Wawancara, observasi, dan dokumentasi mengindikasikan peningkatan kehadiran dan kedisiplinan siswa, bertambahnya prestasi akademik dan nonakademik, serta meningkatnya partisipasi orang tua. Akan tetapi, dokumen sumber belum menyediakan data sebelumnya, ukuran perubahan, atau kelompok pembandingan. Oleh sebab itu, temuan tersebut lebih tepat disebut perubahan yang teramati dan dipersepsikan, bukan dampak kausal MBS.

Indikator	Sebelum	Sesudah
Kehadiran siswa	90%	96%
Prestasi akademik	8	14
Prestasi nonakademik	5	11
Partisipasi orang tua	60%	87%
Literasi	70%	82%

Berdasarkan dokumentasi sekolah, tingkat kehadiran siswa meningkat dari **90% pada semester ganjil menjadi 96% pada semester genap**. Prestasi akademik meningkat dari **8 menjadi 14 penghargaan**, sedangkan prestasi nonakademik meningkat dari **5 menjadi 11 penghargaan**. Kehadiran orang tua dalam rapat sekolah meningkat dari **60% menjadi 87%**. Selain itu, hasil program literasi menunjukkan peningkatan jumlah siswa yang mampu mencapai target membaca harian dari **70% menjadi 82%**.

Tabel 2. Sintesis temuan implementasi MBS

Dimensi	Bukti Empiris	Kontribusi terhadap Mutu	Kebutuhan Perbaikan
----------------	----------------------	---------------------------------	----------------------------

Dimensi	Bukti Empiris	Kontribusi terhadap Mutu	Kebutuhan Perbaikan
Perencanaan dan otonomi	RKS/RKAS disusun melalui musyawarah; KOSP disesuaikan dengan konteks	Program lebih responsif terhadap kebutuhan sekolah	Indikator keberhasilan dan representasi pemangku kepentingan
Kurikulum dan pembelajaran	Diferensiasi, diskusi, media, dan konteks lokal	Meningkatkan peluang keterlibatan siswa	Observasi lintas kelas dan bukti hasil asesmen
Guru dan supervisi	KKG, pelatihan, PMM, dan supervisi dua kali per semester	Mendukung perbaikan praktik profesional	Tindak lanjut supervisi dan evaluasi dampak pelatihan
Sarana dan keuangan	Perencanaan anggaran, pelaporan, papan informasi	Mendukung akuntabilitas dan kepercayaan	Literasi, teknologi, efisiensi, dan kualitas belanja
Kemitraan	Komite dan orang tua terlibat dalam perencanaan, kegiatan, dan evaluasi	Menguatkan dukungan serta rasa memiliki	Representasi, inklusi, dan partisipasi yang lebih merata
Evaluasi dan mutu	EDS, rapat semesteran, supervisi, catatan prestasi dan kehadiran	Mendukung perbaikan program berkelanjutan	Data longitudinal dan indikator mutu terukur

Pembahasan

Temuan memperlihatkan bahwa MBS bekerja melalui kombinasi otonomi, partisipasi, kapasitas, dan akuntabilitas. Otonomi memungkinkan sekolah menyesuaikan KOSP, program, dan sumber daya, tetapi hasilnya bergantung pada kemampuan pemimpin dan guru serta ketersediaan mekanisme evaluasi. Interpretasi ini sejalan dengan Hanushek et al. (2013), yang menunjukkan bahwa otonomi dapat memberikan hasil berbeda menurut kapasitas dan akuntabilitas sistem. Tinjauan Anand et al. (2023) juga menegaskan bahwa perbaikan manajemen harus diterjemahkan ke dalam praktik kepemimpinan dan pembelajaran agar memengaruhi mutu.

Perencanaan partisipatif merupakan kekuatan utama kasus ini. Keterlibatan guru, komite, dan orang tua dalam RKS/RKAS membuat prioritas lebih dekat dengan kebutuhan sekolah. Temuan ini konsisten dengan perkembangan MBS di Indonesia yang memperkuat kemitraan dan keputusan partisipatif (Bandur, 2012; Bandur et al., 2022). Namun, kualitas partisipasi tidak cukup dinilai dari kehadiran. Struktur keterwakilan, akses terhadap informasi, ruang menyampaikan pendapat, dan pengaruh terhadap keputusan juga perlu diperiksa.

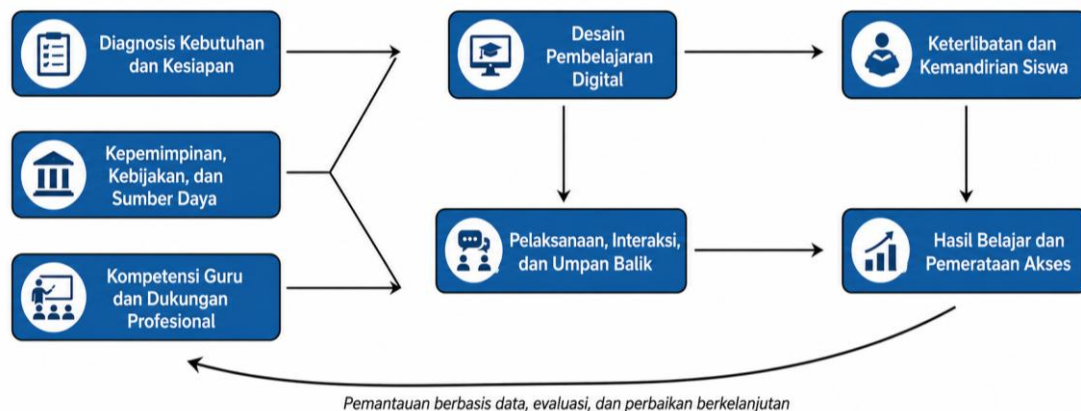
Peran komite dan orang tua dalam perencanaan serta evaluasi memiliki dasar empiris yang kuat. Pradhan et al. (2014) menunjukkan bahwa penguatan hubungan kelembagaan komite dengan pemerintahan desa dan mekanisme pemilihan anggota dapat meningkatkan hasil belajar. Namun, Yasin et al. (2021) memperlihatkan bahwa komunikasi yang hanya intens antara kepala sekolah dan ketua atau wakil komite dapat membuat fungsi komite belum berjalan optimal. Oleh karena itu, sekolah perlu bergerak dari partisipasi berbasis kegiatan menuju partisipasi berbasis kewenangan, keterwakilan, komunikasi terbuka, akses informasi, dan pertanggungjawaban. Prinsip ini sejalan dengan fungsi Komite Sekolah yang demokratis, mandiri, profesional, dan akuntabel.

Kualitas pembelajaran bergantung pada kemampuan MBS membangun kepemimpinan pembelajaran dan pengembangan profesional. Supervisi dua kali per semester dan keikutsertaan dalam KKG menjadi infrastruktur awal untuk perbaikan. Leithwood et al. (2020) menempatkan pengembangan manusia dan peningkatan program pembelajaran sebagai praktik utama kepemimpinan yang berhasil. Kraft et al. (2018) menunjukkan bahwa coaching dapat memperbaiki pengajaran dan capaian siswa, tetapi efektivitas memerlukan kualitas implementasi dan keberlanjutan. Temuan lokal Saputra et al. (2025) memperkuat bahwa peran kepala sekolah mencakup fungsi manajerial, motivasional, inovatif, pengembangan guru, dan penghubung eksternal. Nahdi et al. (2021) juga menunjukkan bahwa program pengembangan keprofesian guru sekolah dasar menjadi lebih relevan ketika dibangun berdasarkan analisis kesulitan belajar siswa. Temuan Fahrurrozi et al. (2021) selanjutnya mendukung penggunaan supervisi klinis berbasis mutu sebagai pedoman perbaikan standar proses.

Transparansi keuangan dan pengelolaan sarana memperkuat kepercayaan, tetapi akuntabilitas bermutu harus melampaui kelengkapan laporan. Sekolah perlu menilai apakah belanja benar-benar mengatasi masalah pembelajaran, meningkatkan akses bahan bacaan, memperkuat teknologi, dan mengurangi kesenjangan. Standar Pengelolaan nasional menempatkan pengawasan sebagai bagian dari siklus pengelolaan, sehingga evaluasi harus menghubungkan sumber daya, pelaksanaan, dan hasil.

Temuan mengenai peningkatan kehadiran, disiplin, prestasi, dan partisipasi orang tua memberikan indikasi positif, tetapi tidak cukup untuk menyimpulkan hubungan kausal. Studi ini tidak memiliki pengukuran awal yang terdokumentasi secara lengkap, kelompok pembandingan, atau analisis alternatif terhadap perubahan. Kehati-hatian ini penting agar penelitian kualitatif tidak mengubah persepsi dan dokumen internal menjadi klaim dampak yang berlebihan.

Kontribusi konseptual penelitian adalah Model Siklus MBS Berorientasi Mutu. Otonomi dan perencanaan kontekstual menyediakan ruang keputusan; partisipasi dan kemitraan memperluas informasi serta legitimasi; kapasitas profesional mengubah keputusan menjadi praktik pembelajaran; sedangkan transparansi, akuntabilitas, dan evaluasi menghasilkan umpan balik bagi perbaikan berikutnya. Keempat dimensi tersebut bersifat saling bergantung.



Gambar 1. Model Siklus Manajemen Berbasis Sekolah Berorientasi Mutu

IMPLIKASI PRAKTIS

Sekolah perlu mengubah rapat perencanaan menjadi forum berbasis data. Setiap program harus memiliki masalah prioritas, indikator proses, target hasil, penanggung jawab, sumber daya, risiko, jadwal pemantauan, dan tindak lanjut.

Supervisi akademik perlu diikuti coaching, demonstrasi praktik, observasi ulang, dan refleksi. Program pengembangan guru sebaiknya disusun berdasarkan masalah pembelajaran dan kesulitan belajar siswa yang benar-benar ditemukan di kelas (Nahdi et al., 2021). Keberhasilan pengembangan profesional perlu diukur dari perubahan praktik kelas dan pengalaman siswa, bukan hanya jumlah pelatihan yang diikuti.

Komite Sekolah dan orang tua perlu memperoleh informasi yang mudah dipahami mengenai program, anggaran, dan hasil. Sekolah juga perlu memastikan keterwakilan kelompok orang tua yang beragam dan menyediakan saluran masukan yang aman.

Pengelolaan anggaran perlu menggunakan pendekatan berbasis kebutuhan pembelajaran. Prioritas yang teridentifikasi dalam kasus ini adalah penguatan literasi, bahan bacaan, teknologi pembelajaran, dan pengembangan kompetensi guru.

EDS dan rapat evaluasi perlu dilengkapi dashboard sederhana yang memuat kehadiran, disiplin, hasil belajar, prestasi, literasi, pelaksanaan program, partisipasi orang tua, dan tindak lanjut.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada satu sekolah sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik. Jumlah informan, durasi pengumpulan data, dan distribusi bukti belum dicantumkan secara lengkap dalam naskah sumber. Bukti perubahan mutu terutama berasal dari wawancara dan dokumen internal serta belum didukung data longitudinal atau pembandingan. Posisi peneliti dan potensi bias sosial dalam wawancara juga perlu direfleksikan. Penelitian berikutnya dapat menggunakan studi multi-kasus, pengamatan berulang, audit data, serta kombinasi indikator kualitatif dan kuantitatif.

KESIMPULAN

Implementasi MBS di SDN 1 Bagik Payung Timur ditandai oleh perencanaan partisipatif, fleksibilitas kurikulum, pengembangan guru dan supervisi, pengelolaan sarana serta keuangan yang transparan, kemitraan dengan komite dan orang tua, serta evaluasi program secara berkala. Praktik tersebut membentuk kondisi organisasi yang mendukung pembelajaran dan perbaikan mutu.

Perubahan yang teramati meliputi penguatan kolaborasi, kedisiplinan, kehadiran, prestasi siswa, dan partisipasi orang tua. Namun, pemanfaatan teknologi, literasi, pengembangan profesional berkelanjutan, pemerataan partisipasi, dan kecukupan sumber

daya masih menjadi agenda perbaikan. MBS akan lebih efektif apabila otonomi, partisipasi, kapasitas profesional, serta akuntabilitas dijalankan sebagai satu siklus berbasis bukti. Karena desain penelitian tidak mendukung inferensi kausal, kesimpulan dibatasi pada proses dan perubahan yang teramati dalam konteks kasus.

PERNYATAAN ETIK

Penelitian ini telah memperoleh izin dari Kepala SDN 1 Bagik Payung Timur serta surat tugas penelitian dari Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Universitas Hamzanwadi. Seluruh informan memberikan persetujuan secara sukarela sebelum wawancara dilakukan. Identitas informan disamarkan menggunakan kode untuk menjaga kerahasiaan sesuai prinsip penelitian kualitatif.

KETERSEDIAAN DATA

Data yang mendukung temuan tersedia dari penulis korespondensi berdasarkan permintaan yang wajar, dengan memperhatikan kerahasiaan informan dan ketentuan izin sekolah.

PENDANAAN

Penelitian ini tidak menerima pendanaan khusus dari lembaga publik, komersial, maupun nirlaba.

KONFLIK KEPENTINGAN

Para penulis menyatakan tidak terdapat konflik kepentingan yang dapat memengaruhi pelaksanaan maupun pelaporan penelitian.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL

Perangkat kecerdasan artifisial generatif digunakan secara terbatas untuk membantu penyuntingan bahasa, penataan struktur, dan pemeriksaan konsistensi. Seluruh data, pemilihan sumber, verifikasi sitasi, analisis, interpretasi, dan tanggung jawab akademik tetap berada pada para penulis.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada kepala sekolah, guru, Komite Sekolah, orang tua, dan seluruh warga SDN 1 Bagik Payung Timur yang mendukung pelaksanaan penelitian.

REFERENSI

- Anand, G., Atluri, A., Crawford, L., Pugatch, T., & Sheth, K. (2023). Improving school management in low and middle income countries: A systematic review. *Economics of Education Review*, 97, 102464. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102464>
- Andriyan, A., & Yoenanto, N. H. (2022). Optimalisasi penerapan dan pengelolaan manajemen berbasis sekolah: Literature review. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 10(1), 14–27. <https://doi.org/10.21831/jamp.v10i1.45011>
- Bandur, A. (2012). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 316–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.05.007>
- Bandur, A. (2018). Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082–1098. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0191>

- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1), 85–107. <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Ela, A., Ismanto, B., & Iriani, A. (2023). School-based management: Participation in improving the quality of education. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(1), 93–102. <https://doi.org/10.23887/jipp.v7i1.58286>
- Fahrurrozi, M., Sapri, S., & Badarudin, B. (2021). Development of quality-based clinical supervision in the fulfillment of process standards. *Paedagogia: Jurnal Kajian, Penelitian dan Pengembangan Kependidikan*, 12(1), 38–44. <https://doi.org/10.31764/paedagogia.v12i1.3887>
- Hanushek, E. A., Link, S., & Woessmann, L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104, 212–232. <https://doi.org/10.1016/j.jdevec.2012.08.002>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. (2016). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah. <https://peraturan.go.id/id/permendikbud-no-75-tahun-2016>
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2023). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2023 tentang Standar Pengelolaan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/289462/permendikbudriset-no-47-tahun-2023>
- Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The effect of teacher coaching on instruction and achievement: A meta-analysis of the causal evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nahdi, K., Atiaturrahmaniah, A., Sururuddin, M., Yunitasari, D., Suhartiwi, S., & Wijaya, H. (2021). Pengembangan keprofesian berkelanjutan guru SD berdasarkan kesulitan analitis belajar Bahasa Indonesia menurut CPD framework. *Research and Development Journal of Education*, 7(2), 330–342. <https://doi.org/10.30998/rdje.v7i2.9705>
- Pradhan, M., Suryadarma, D., Beatty, A., Wong, M., Gaduh, A., Alisjahbana, A., & Artha, R. P. (2014). Improving educational quality through enhancing community participation: Results from a randomized field experiment in Indonesia. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 105–126. <https://doi.org/10.1257/app.6.2.105>
- Saputra, A. Y., Sururuddin, M., & Ramdan, A. Y. (2025). The principal's leadership role in improving the quality of education. *IJE: Interdisciplinary Journal of Education*, 3(1), 62–72. <https://doi.org/10.61277/ije.v3i1.188>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Wahyudi, H., Pratiwi, S. N., & Mahmood, R. B. (2025). School-based management policy: A dual-approach strategy for enhancing school quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 667–680. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i2.10778>

- Yasin, M., Aswasulasikin, A., Apriana, D., & Sururuddin, M. (2021). Pola komunikasi sekolah dengan komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 6305–6312. <https://doi.org/10.31004/jptam.v5i3.1945>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA