



## **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA JENJANG SEKOLAH DASAR**

**Mahadi Kesuma Rambe<sup>1</sup>, Iwan Purnama<sup>2</sup>, Sakinah Ubudiyah Siregar<sup>3</sup>, Marlina Siregar<sup>4</sup>, Aziddin Harahap<sup>5</sup>**

Universitas Labuhanbatu<sup>1,2,3,4,5</sup>

e-mail: [mahadikesuma.rambe123@gmail.com](mailto:mahadikesuma.rambe123@gmail.com)<sup>1</sup>, [iwanpurnama2014@ulb.ac.id](mailto:iwanpurnama2014@ulb.ac.id)<sup>2</sup>,  
[sakinah@ulb.ac.id](mailto:sakinah@ulb.ac.id)<sup>3</sup>, [siregarmarlina447@gmail.com](mailto:siregarmarlina447@gmail.com)<sup>4</sup>, [aziddin@ulb.ac.id](mailto:aziddin@ulb.ac.id)<sup>5</sup>

Diterima: 04/04/2026; Direvisi: 21/04/2026; Diterbitkan: 28/04/2026

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilandasi oleh pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam dunia pendidikan. Perencanaan program sekolah merupakan tanggung jawab strategis untuk mendorong peningkatan mutu pendidikan melalui penerapan Manajemen Berbasis Sekolah. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah dalam merancang pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Pangkatan dengan pendekatan kualitatif metode deskriptif. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, guru kelas, guru PJOK, serta tenaga kependidikan, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan pengembangan MBS dilaksanakan secara partisipatif dengan melibatkan guru dan tenaga kependidikan dalam perumusan visi dan misi, penyusunan program kerja, serta pengelolaan sumber daya sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai pengarah, koordinator, dan pengambil keputusan, didukung oleh komunikasi dan koordinasi yang baik sehingga program sekolah tersusun secara sistematis sesuai kebutuhan. Dengan demikian, kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif berkontribusi dalam meningkatkan keterlibatan warga sekolah dan mutu pendidikan.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Perencanaan, Manajemen Berbasis Sekolah, Mutu Pendidikan.*

### **ABSTRACT**

This study is grounded in the importance of the principal's role as an educational leader. School program planning constitutes a strategic responsibility aimed at improving educational quality through the implementation of School-Based Management. This study aims to describe the principal's leadership in planning the development of School-Based Management (SBM) at SD Negeri 01 Pangkatan using a qualitative approach with a descriptive method. The research subjects include the principal, classroom teachers, Physical Education (PJOK) teachers, and educational staff, with data collected through interviews, observations, and documentation. The data were analyzed through stages of data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the principal's leadership in planning SBM development is carried out in a participatory manner by involving teachers and educational staff in formulating the school's vision and mission, designing work programs, and managing school resources. The principal acts as a director, coordinator, and decision-maker, supported by effective communication and coordination, enabling the development of systematic programs aligned with school needs. Therefore, participatory and communicative leadership contributes to enhancing stakeholder



involvement and improving the quality of education.

**Keywords:** *Principal Leadership, Planning, School-Based Management, Quality Of Education*

## PENDAHULUAN

Secara konseptual, pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Hal ini menegaskan bahwa pendidikan harus dirancang secara sistematis dan terarah, bukan berlangsung secara spontan. Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, berbagai kebijakan telah dilakukan, seperti peningkatan kompetensi guru, penyediaan bahan ajar, perbaikan sarana dan prasarana, serta penguatan manajemen sekolah (Depdiknas, 2003). Namun demikian, peningkatan mutu pendidikan belum menunjukkan hasil yang signifikan. Meskipun beberapa sekolah di wilayah perkotaan mengalami kemajuan, masih banyak sekolah yang menghadapi kendala dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Permasalahan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dan realitas di lapangan. Berbagai kajian menunjukkan bahwa rendahnya mutu pendidikan di Indonesia dipengaruhi oleh pendekatan kebijakan yang masih berorientasi pada input, sistem penyelenggaraan yang birokratis dan cenderung sentralistik, serta rendahnya partisipasi masyarakat dan orang tua (World Bank, 2020). Pendekatan input-oriented yang berfokus pada pemenuhan sarana, pelatihan, dan fasilitas belum mampu menjamin peningkatan mutu apabila tidak diimbangi dengan kualitas proses pembelajaran. Selain itu, sistem yang terlalu terpusat menyebabkan sekolah kehilangan kemandirian dalam mengembangkan potensi dan inovasi sesuai kebutuhan lokal. Minimnya keterlibatan masyarakat juga berdampak pada lemahnya dukungan sosial terhadap penyelenggaraan pendidikan yang efektif dan akuntabel.

Dalam konteks tersebut, peningkatan mutu pendidikan tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan sekolah dan pengelolaan pembelajaran. Robbins (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan. Hal ini diperkuat oleh Silalahi (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang melibatkan tahapan input, proses, dan output dalam mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam organisasi pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran strategis dalam membangun visi, menciptakan iklim kerja yang kondusif, serta menggerakkan seluruh sumber daya sekolah. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada instruksi, tetapi juga pada pemberdayaan, keteladanan, dan pembangunan komitmen bersama.

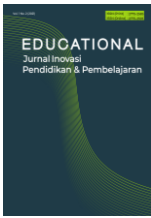
Temuan empiris terbaru juga memperkuat pentingnya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Leithwood et al. (2020a) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap budaya kolaboratif dan peningkatan hasil belajar. Penelitian Hallinger dan Kovačević (2019) menegaskan bahwa instructional leadership yang dijalankan secara konsisten mampu meningkatkan kualitas proses pembelajaran dan profesionalisme guru. Sementara itu, studi Liu et al. (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun partisipasi dan akuntabilitas internal. Hasil penelitian terbaru menunjukkan bahwa kombinasi berbagai pendekatan kepemimpinan pembelajaran, termasuk transformasional dan instructional leadership, berkontribusi positif terhadap efektivitas pengelolaan sekolah berbasis otonomi (Papadakis et al., 2024).



Sejalan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah memiliki keterkaitan erat dengan keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi MBS. Hal ini diperkuat oleh Amini et al. (2021) yang menegaskan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan model pengelolaan pendidikan yang memberikan kewenangan lebih luas kepada sekolah serta mendorong keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan. Silalahi (2022) juga menegaskan bahwa MBS bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pelibatan aktif guru, kepala sekolah, orang tua, dan masyarakat. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai figur yang mampu menggerakkan partisipasi, membangun komunikasi yang efektif, serta mengoordinasikan seluruh sumber daya secara optimal.

Dalam praktiknya, kepemimpinan kepala sekolah dituntut mampu mengoptimalkan komunikasi dan kolaborasi sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan. Berbagai kajian terbaru menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu berperan sebagai penggerak, fasilitator, dan pemberdaya sumber daya manusia melalui komunikasi yang efektif serta pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan seluruh warga sekolah (Novianti et al., 2026). Hal ini sejalan dengan pandangan Mulyasa (2022) yang menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai *instructional leader* memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan memberdayakan seluruh potensi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Namun demikian, meskipun secara konseptual manajemen berbasis sekolah (MBS) diyakini mampu meningkatkan mutu pendidikan, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya partisipasi warga sekolah, keterbatasan sumber daya, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Wahyuni et al., 2025; Mawaddah et al., 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan MBS tidak hanya ditentukan oleh kebijakan, tetapi juga oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun komunikasi, merancang strategi, dan mengelola sumber daya secara efektif, sehingga masih terdapat kesenjangan antara peran ideal kepala sekolah sebagai *instructional leader* dengan praktik kepemimpinan yang cenderung administrative.

Dalam konteks Program Sekolah Penggerak, kepala sekolah dituntut menjadi agen perubahan yang mampu menerapkan kepemimpinan transformatif serta mengembangkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara partisipatif, transparan, dan akuntabel. SD Negeri 01 Pangkatan sebagai bagian dari program tersebut memiliki tuntutan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui penguatan manajemen sekolah, namun implementasi prinsip-prinsip tersebut memerlukan strategi kepemimpinan yang tepat agar seluruh warga sekolah dapat terlibat secara aktif dalam proses perencanaan dan pengelolaan sekolah. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki nilai kebaruan yang lebih spesifik, yaitu tidak hanya mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dan implementasi MBS secara umum, tetapi memfokuskan kajian pada tahap perencanaan strategis pengembangan MBS yang meliputi penyusunan visi, misi, program, dan alokasi sumber daya secara partisipatif. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasional dan *instructional leadership* dalam tahap perencanaan tersebut, serta faktor-faktor yang memengaruhinya, khususnya dari aspek dukungan internal sekolah, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan dan optimalisasi pengelolaan MBS secara berkelanjutan.



## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mendeskripsikan secara mendalam kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Pangkatan, Kabupaten Labuhanbatu. Subjek penelitian ditentukan secara *purposive*, meliputi kepala sekolah sebagai informan utama, dua orang guru, dan satu tenaga kependidikan sebagai informan pendukung. Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi partisipatif, wawancara semi terstruktur, dan dokumentasi, sedangkan data sekunder bersumber dari literatur dan dokumen sekolah yang relevan. Wawancara semi terstruktur dipilih agar peneliti tetap memiliki pedoman pertanyaan namun memberi ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman secara lebih mendalam. Dokumentasi yang dianalisis meliputi visi-misi sekolah, program kerja, notulen rapat, serta arsip perencanaan sekolah terkait MBS.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang dilengkapi dengan pedoman observasi, panduan wawancara, catatan lapangan, serta perangkat dokumentasi. Untuk menjamin validitas data, digunakan teknik triangulasi baik sumber maupun metode dengan cara membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan pengumpulan, reduksi, penyajian, serta penarikan kesimpulan. Prosedur ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan dan pengembangan MBS.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

SD Negeri 01 Pangkatan di Kabupaten Labuhanbatu menjadi lokasi penelitian ini karena merupakan sekolah dasar negeri yang menyelenggarakan pendidikan dengan mengacu pada kebijakan pemerintah serta berupaya meningkatkan mutu pendidikan melalui berbagai program. Sekolah ini dipimpin oleh kepala sekolah yang bertanggung jawab atas pengelolaan kegiatan pembelajaran, administrasi, dan sumber daya sekolah dengan melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Dalam pengelolaannya, sekolah menerapkan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dengan memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengelola program secara mandiri berdasarkan prinsip partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas, serta melibatkan seluruh warga sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program.

Selain itu, sekolah memiliki berbagai program yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan potensi peserta didik, baik melalui kegiatan intrakurikuler, ekstrakurikuler, maupun penguatan karakter. Program-program tersebut dirancang untuk menciptakan lingkungan belajar yang aktif, inovatif, dan berpusat pada peserta didik. Pelaksanaan program juga melibatkan kerja sama antara guru, tenaga kependidikan, dan pihak sekolah secara terpadu. Kondisi tersebut menjadikan SD Negeri 01 Pangkatan sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan MBS.

Subjek penelitian ditentukan secara *purposive*, yaitu pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan pendidikan di sekolah. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah sebagai informan utama, guru (guru kelas dan guru Pendidikan Jasmani) sebagai pelaksana pembelajaran, serta tenaga kependidikan sebagai pendukung administrasi sekolah. Pelibatan ketiga unsur tersebut diharapkan dapat memberikan data yang komprehensif terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 01 Pangkatan Kabupaten Labuhanbatu.



## Hasil

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru kelas, guru Pendidikan Jasmani, serta tenaga kependidikan di SD Negeri 01 Pangkatan Kabupaten Labuhanbatu, diperoleh sejumlah temuan yang menggambarkan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Data menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada fungsi administratif, tetapi juga mengarah pada peran sebagai pemimpin pembelajaran yang berupaya meningkatkan mutu pendidikan secara partisipatif. Selain itu, keterlibatan berbagai pihak dalam pengelolaan sekolah menunjukkan adanya upaya implementasi prinsip MBS secara kolaboratif dan berkelanjutan.

Temuan pertama menunjukkan bahwa kepala sekolah memaknai perannya sebagai pemimpin pembelajaran sekaligus manajer sekolah. Kepala sekolah menyatakan bahwa *“saya memaknai peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran sekaligus manajer yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses pendidikan di sekolah.”* Pernyataan ini mengindikasikan adanya kesadaran profesional terhadap peran strategis kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Persepsi tersebut diperkuat oleh guru kelas yang menyatakan bahwa *“kepemimpinan kepala sekolah sudah cukup baik. Beliau mampu mengayomi guru, terbuka terhadap masukan, serta memiliki visi yang jelas dalam pengembangan sekolah.”* Hal serupa juga disampaikan oleh guru PJOK yang menilai bahwa kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang tegas namun tetap mengedepankan musyawarah. Guru PJOK menyatakan bahwa *“kepemimpinan kepala sekolah cukup tegas namun tetap mengedepankan musyawarah dan melibatkan guru dalam setiap program yang direncanakan.”* Kesamaan pandangan antar informan menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang terarah dan menekankan pentingnya kedisiplinan serta keterbukaan dalam pengelolaan administrasi sekolah.

Temuan kedua menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi pembinaan secara aktif melalui berbagai mekanisme. Kepala sekolah menyampaikan bahwa *“saya mengarahkan guru melalui rapat rutin, supervisi kelas, dan komunikasi informal.”* Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak bersifat instruktif semata, tetapi juga dialogis dan berkelanjutan. Guru dan tenaga kependidikan menilai bahwa arahan yang diberikan bersifat solutif, terutama dalam membantu mengatasi kendala pembelajaran dan administrasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan telah berjalan secara adaptif sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Temuan ketiga berkaitan dengan motivasi dan dukungan kepala sekolah terhadap peningkatan profesionalisme guru dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah berupaya mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, workshop, serta kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG). Hal ini sejalan dengan pernyataan guru kelas yang menyampaikan bahwa *“kepala sekolah selalu mendorong guru untuk mengikuti pelatihan, workshop, dan KKG.”* Guru PJOK juga menyampaikan bahwa kepala sekolah memberikan dukungan terhadap penggunaan metode pembelajaran yang lebih kreatif dan inovatif. Dukungan terhadap inovasi pembelajaran juga terlihat dari dorongan kepada guru untuk menggunakan metode yang lebih kreatif. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berorientasi pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Temuan keempat menunjukkan bahwa implementasi MBS dilakukan secara partisipatif melalui penyusunan RKS dan RKAS. Kepala sekolah menyatakan bahwa *“penerapan MBS dilakukan melalui penyusunan RKS dan RKAS bersama guru dan komite sekolah.”* Pernyataan ini didukung oleh guru kelas yang menyampaikan bahwa guru dilibatkan dalam penyusunan



program kerja serta evaluasi kegiatan sekolah. Guru PJOK juga menjelaskan bahwa guru dilibatkan dalam perencanaan kegiatan seperti program ekstrakurikuler dan kegiatan lomba. Selain itu, tenaga kependidikan menyampaikan bahwa staf administrasi juga berperan dalam menyiapkan data dan dokumen yang dibutuhkan dalam penyusunan RKAS. Keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam perencanaan serta evaluasi program menunjukkan adanya distribusi peran dalam pengelolaan sekolah. Hal ini mengindikasikan bahwa prinsip partisipasi dalam MBS telah diterapkan secara nyata dalam praktik.

Temuan kelima berkaitan dengan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan sekolah. Kepala sekolah menyampaikan bahwa *“transparansi dilakukan dengan menyampaikan laporan penggunaan dana BOS dalam rapat bersama dan mendokumentasikan setiap pengeluaran secara tertulis.”* Pernyataan ini didukung oleh guru dan tenaga kependidikan yang menyatakan bahwa laporan keuangan disampaikan secara terbuka. Praktik ini menunjukkan adanya tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel, sekaligus memperkuat kepercayaan antarwarga sekolah.

Temuan keenam menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan MBS didukung oleh kerja sama yang baik, komunikasi yang efektif, serta pembagian tugas yang jelas. Guru kelas menyatakan bahwa *“kerja sama yang baik antar guru serta dukungan kepala sekolah menjadi faktor penting.”* Guru PJOK juga menyampaikan bahwa komunikasi yang baik antar warga sekolah menjadi faktor pendukung keberhasilan pelaksanaan program sekolah. Selain itu, tenaga kependidikan menyampaikan bahwa adanya pembagian tugas yang jelas juga membantu kelancaran pelaksanaan program sekolah. Hal ini menunjukkan terbentuknya sinergi organisasi yang menjadi prasyarat penting dalam efektivitas implementasi MBS yang mendukung kelancaran pelaksanaan program sekolah. Dengan demikian, keberhasilan MBS tidak hanya ditentukan oleh kebijakan, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja antarwarga sekolah.

Sebaliknya, temuan ketujuh menunjukkan adanya hambatan dalam pelaksanaan MBS. Guru kelas menyampaikan bahwa masih terdapat keterbatasan sarana dan prasarana, sementara guru PJOK menekankan bahwa keterbatasan fasilitas menjadi kendala dalam pelaksanaan program. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi MBS masih menghadapi tantangan struktural yang memerlukan perhatian lebih lanjut. Selain itu, dinamika perubahan kebijakan juga menuntut kemampuan adaptasi dari pihak sekolah. Temuan kedelapan menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan berbagai upaya pengembangan, seperti meningkatkan koordinasi, memperbaiki sistem administrasi, serta melakukan evaluasi program secara berkala. Upaya ini mencerminkan adanya komitmen dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah. Evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan juga menunjukkan adanya orientasi pada perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah tidak bersifat statis, tetapi terus berkembang sesuai kebutuhan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran sentral dalam pengembangan MBS. Kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan berorientasi pada pemberdayaan menjadi faktor utama dalam mendukung efektivitas pengelolaan sekolah. Selain itu, adanya kesesuaian informasi antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan menunjukkan bahwa data yang diperoleh bersifat konsisten dan saling menguatkan antar informan. Hal ini memperkuat kredibilitas temuan penelitian dalam menggambarkan praktik kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri 01 Pangkatan. Rangkuman temuan penelitian tersebut disajikan secara sistematis pada Tabel 1 untuk memperjelas keterkaitan antara fokus temuan, indikator, sumber data, dan hasil wawancara.

**Tabel 1. Ringkasan Hasil Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan MBS**

No	Fokus Temuan	Indikator Temuan	Sumber Data	Ringkasan Hasil Wawancara
1.	Pemaknaan peran kepala sekolah	Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dan manajer sekolah	Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan	Kepala sekolah memaknai perannya sebagai instructional leader dan manajer yang bertanggung jawab terhadap seluruh proses pendidikan di sekolah.
2.	Pola kepemimpinan	Kepemimpinan partisipatif, terbuka, tegas, musyawarah	Guru kelas, guru PJOK, tenaga kependidikan	Kepala sekolah dinilai mampu mengayomi, terbuka terhadap masukan, tegas namun tetap mengedepankan musyawarah dalam pengambilan keputusan.
3.	Pembinaan dan pengarahan	Rapat rutin, supervisi kelas, komunikasi informal	Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan	Pengarahan dilakukan secara berkelanjutan melalui rapat, supervisi, dan komunikasi langsung ketika ditemukan kendala.
4.	Motivasi profesionalisme	Dukungan pelatihan, workshop, dan KKG	Guru kelas, guru PJOK, tenaga kependidikan	Kepala sekolah mendorong peningkatan kompetensi guru dan staf melalui keikutsertaan dalam pelatihan dan kegiatan profesional.
5.	Implementasi MBS	Penyusunan RKS dan RKAS secara partisipatif	Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan	Guru, komite sekolah, dan staf dilibatkan dalam perencanaan program dan anggaran sekolah.
6.	Transparansi dan akuntabilitas	Pelaporan dana BOS secara terbuka	Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan	Pengelolaan keuangan dilakukan secara terbuka melalui rapat dan pencatatan administrasi yang tertib.
7.	Faktor pendukung MBS	Kerja sama, komunikasi, dukungan kepala sekolah, partisipasi komite	Guru, tenaga kependidikan	Kolaborasi antar warga sekolah dan pembagian tugas yang jelas mendukung kelancaran pelaksanaan program.
8.	Faktor penghambat MBS	Keterbatasan sarpras, fasilitas administrasi, perubahan kebijakan	Guru, tenaga kependidikan	Hambatan utama berasal dari keterbatasan fasilitas dan penyesuaian terhadap kebijakan yang berubah.
9.	Upaya pengembangan MBS	Koordinasi, perbaikan administrasi, evaluasi program	Kepala sekolah	Kepala sekolah melakukan evaluasi berkala, meningkatkan koordinasi, dan melibatkan warga sekolah dalam pengambilan keputusan.

Tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri 01 Pangkatan memiliki peran sentral dalam pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Temuan memperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai manajer administratif, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang mengedepankan pola kepemimpinan partisipatif, terbuka, dan komunikatif. Proses pembinaan dilakukan secara berkelanjutan melalui rapat rutin, supervisi kelas, dan komunikasi informal yang membantu guru dan tenaga kependidikan dalam menyelesaikan berbagai kendala di sekolah.

Selain itu, implementasi MBS tampak dari keterlibatan guru, komite sekolah, dan tenaga kependidikan dalam penyusunan RKS dan RKAS secara partisipatif, serta penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan keuangan sekolah. Faktor pendukung utama keberhasilan MBS adalah kerja sama yang baik antar warga sekolah, komunikasi yang efektif, serta pembagian tugas yang jelas, sedangkan hambatan utama berasal dari keterbatasan sarana prasarana dan penyesuaian terhadap perubahan kebijakan. Berbagai upaya pengembangan terus dilakukan kepala sekolah melalui peningkatan koordinasi, perbaikan sistem administrasi, dan evaluasi program secara berkala.

## **Pembahasan**

Pembahasan dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hasil temuan penelitian mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Pangkatan Kabupaten Labuhanbatu. Hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dengan kepala sekolah, guru kelas, guru PJOK, serta tenaga kependidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam pelaksanaan dan pengembangan MBS di sekolah. Pembahasan ini dilakukan dengan mengaitkan temuan penelitian dengan teori kepemimpinan pendidikan dan konsep Manajemen Berbasis Sekolah. Secara kritis, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya sesuai dengan teori kepemimpinan pendidikan klasik, tetapi juga relevan dengan temuan penelitian mutakhir mengenai kepemimpinan transformasional dan instructional leadership yang menekankan pentingnya kolaborasi, partisipasi, dan pemberdayaan warga sekolah dalam pengelolaan pendidikan (Leithwood et al., 2020b; Hallinger & Kovačević, (2019). Temuan ini juga diperkuat oleh Supriadi dan Pratiwi (2024) yang menunjukkan bahwa efektivitas manajemen sekolah sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam mengoordinasikan sumber daya dan meningkatkan standar mutu pendidikan secara berkelanjutan.

### **1. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola dan Mengarahkan Sekolah**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peran strategis dalam mengelola dan mengarahkan seluruh aktivitas di sekolah. Kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini terlihat dari kemampuan kepala sekolah dalam mengarahkan guru, membangun komunikasi yang baik, serta melibatkan guru dalam berbagai kegiatan sekolah. Temuan ini selaras dengan pandangan Mulyasa (2022) yang menegaskan bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, serta pengaruh positif kepada seluruh warga sekolah.



Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di SD Negeri 01 Pangkatan cenderung demokratis. Hal ini tampak dari keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan serta terjalinnya komunikasi yang terbuka antara kepala sekolah dan guru. Kepemimpinan yang memberi ruang bagi anggota organisasi untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dapat mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab serta memperkuat kerja sama dalam organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan demokratis dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif serta meningkatkan keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam pengelolaan sekolah. Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian yang menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan efektivitas organisasi sekolah, terutama dalam membangun budaya kolaboratif dan pengambilan keputusan partisipatif (Yigibalom et al., 2024). Hal ini sejalan dengan temuan Kartika, et al. (2023) yang menekankan bahwa keterlibatan stakeholders dalam pengelolaan sekolah menjadi faktor kunci keberhasilan implementasi MBS, khususnya dalam menciptakan tata kelola yang partisipatif dan responsif terhadap kebutuhan sekolah.

## **2. Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru melalui berbagai kegiatan pembinaan dan pengembangan kompetensi. Kepala sekolah mendorong guru untuk mengikuti pelatihan, workshop, serta kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG). Selain itu, supervisi akademik dilaksanakan secara berkala guna meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Temuan ini sejalan dengan pendapat Mulyasa (2022) yang menyatakan bahwa kepala sekolah berperan sebagai instructional leader yang bertanggung jawab terhadap peningkatan kualitas proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memberikan bimbingan, arahan, serta evaluasi terhadap kinerja guru agar pembelajaran dapat berlangsung secara efektif.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah juga merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Menurut Mulyasa (2018), supervisi pendidikan merupakan proses pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membantu guru meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dengan demikian, peran kepala sekolah dalam memberikan motivasi, pembinaan, serta supervisi kepada guru sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Hasil ini selaras dengan temuan Hallinger dan Kovačević (2019) yang menyatakan bahwa konsistensi instructional leadership berdampak langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru di sekolah dasar. Temuan ini juga didukung oleh Prasetya et al. (2020) yang menyatakan bahwa model sekolah berbasis kompetensi menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang mampu mengembangkan kapasitas guru secara berkelanjutan melalui pembinaan dan penguatan kompetensi profesional.

## **3. Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 01 Pangkatan telah berlangsung dengan cukup optimal. Hal ini tampak dari keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam penyusunan program sekolah, perencanaan kegiatan, serta evaluasi pelaksanaan program. Selain itu, pihak sekolah juga melibatkan komite sekolah dalam berbagai proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Temuan ini sejalan dengan konsep Manajemen Berbasis Sekolah yang dikemukakan oleh Depdiknas (2003), yaitu model pengelolaan pendidikan yang memberikan otonomi kepada sekolah dalam mengelola sumber



daya secara mandiri dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti guru, komite sekolah, dan masyarakat.

Menurut Nurkolis (2017), tujuan utama penerapan Manajemen Berbasis Sekolah adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan seluruh komponen sekolah. Dengan adanya otonomi dalam pengelolaan sekolah, diharapkan setiap sekolah dapat mengembangkan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan sekolah. Pelaksanaan MBS di SD Negeri 01 Pangkatan terlihat dari adanya penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) yang melibatkan guru serta komite sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan prinsip partisipasi dalam pengelolaan pendidikan. Temuan ini memperkuat studi Liu et al. (2021) yang menekankan bahwa keberhasilan MBS sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun partisipasi internal dan akuntabilitas sekolah. Selain itu, Riantiningrum et al. (2026) menegaskan bahwa koherensi kebijakan MBS dengan praktik di sekolah memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif.

#### **4. Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Sekolah**

Salah satu prinsip penting dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah adalah transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan program serta keuangan sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah berupaya menerapkan prinsip transparansi dengan menyampaikan laporan penggunaan dana sekolah kepada guru dan komite sekolah. Temuan ini sejalan dengan Riantiningrum et al. (2026) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah sangat dipengaruhi oleh koherensi kebijakan dan tata kelola sekolah yang akuntabel serta transparan dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Transparansi dalam pengelolaan keuangan juga dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung berbagai program pendidikan. Dengan adanya keterbukaan informasi mengenai penggunaan dana sekolah, seluruh warga sekolah dapat mengetahui bagaimana dana tersebut digunakan untuk mendukung kegiatan pendidikan. Implikasi temuan ini menunjukkan bahwa transparansi bukan hanya aspek administratif, tetapi menjadi strategi kepemimpinan dalam membangun kepercayaan dan budaya organisasi sekolah yang sehat. Hal ini juga sejalan dengan temuan Supriadi dan Pratiwi (2024) yang menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen sekolah berkontribusi langsung terhadap peningkatan mutu layanan pendidikan dan kepercayaan stakeholder.

#### **5. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan MBS**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor yang mendukung keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 01 Pangkatan. Faktor pendukung tersebut antara lain kerja sama yang baik antar guru dan tenaga kependidikan, dukungan kepala sekolah, serta partisipasi komite sekolah dalam berbagai kegiatan sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Nurkolis (2017) yang menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah sangat dipengaruhi oleh kerja sama antara seluruh komponen sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, serta masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh sinergi antar unsur dalam organisasi sekolah.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat dalam pelaksanaan MBS, seperti keterbatasan sarana dan prasarana serta fasilitas administrasi



sekolah. Selain itu, perbedaan pendapat dalam proses pengambilan keputusan juga menjadi tantangan dalam pengelolaan sekolah. Meskipun demikian, hambatan tersebut dapat diatasi melalui komunikasi yang baik, koordinasi yang efektif, serta peningkatan kerja sama antar warga sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor pendukung dan penghambat MBS tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dan budaya kerja kolaboratif yang berkembang di sekolah.

## **6. Upaya Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Manajemen Berbasis Sekolah**

Dalam mengembangkan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah, kepala sekolah melakukan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, antara lain melalui peningkatan koordinasi antar guru dan tenaga kependidikan, perbaikan sistem administrasi sekolah, serta evaluasi program secara berkala. Strategi tersebut sejalan dengan pendapat Mulyasa (2022) yang menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengembangkan MBS melalui kepemimpinan yang efektif, pemberdayaan guru, serta pengelolaan sumber daya sekolah secara optimal. Dengan adanya kepemimpinan yang efektif serta dukungan dari seluruh warga sekolah, pelaksanaan MBS di SD Negeri 01 Pangkatan dapat berjalan lebih optimal dan berkontribusi terhadap peningkatan mutu pengelolaan pendidikan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa tahap perencanaan dalam MBS merupakan ruang strategis yang sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah, sehingga penguatan kapasitas kepemimpinan pada tahap ini menjadi kunci keberhasilan implementasi MBS di sekolah dasar.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam perencanaan pengembangan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SD Negeri 01 Pangkatan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi sebagai proses strategis yang menentukan arah, kualitas, dan keberlanjutan pengelolaan sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai aktor utama yang mampu mengintegrasikan fungsi pengarah, koordinator, dan fasilitator dalam merancang program sekolah. Peran ini tercermin dalam kemampuannya membangun komunikasi yang efektif serta menciptakan keterlibatan aktif guru, tenaga kependidikan, dan komite sekolah dalam setiap tahapan perencanaan, sehingga kepemimpinan yang dijalankan bersifat kolaboratif dan partisipatif sesuai dengan prinsip dasar MBS.

Hasil penelitian juga menegaskan bahwa proses perencanaan MBS yang meliputi penyusunan visi dan misi, perumusan program kerja, serta pengalokasian sumber daya menjadi lebih kontekstual dan responsif ketika melibatkan berbagai pihak di sekolah. Partisipasi guru dan tenaga kependidikan tidak hanya memperkaya substansi program, tetapi juga memperkuat rasa memiliki terhadap kebijakan yang dihasilkan, sehingga berimplikasi pada peningkatan komitmen dalam pelaksanaan program. Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah berfungsi sebagai penghubung antara kebutuhan riil sekolah dengan kebijakan yang dirumuskan, menghasilkan perencanaan yang sistematis, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Secara konseptual, temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan implementasi MBS sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam aspek perencanaan yang partisipatif dan komunikatif. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi kebutuhan mendesak dalam mengelola perencanaan berbasis partisipasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan praktis bagi sekolah untuk mengembangkan model perencanaan MBS yang inklusif, transparan, dan



akuntabel, sekaligus membuka peluang penelitian lanjutan terkait keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah dengan dampak nyata terhadap mutu pembelajaran dan hasil belajar peserta didik secara lebih komprehensif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amini, A., Pane, D., & Akrim, A. (2021). Analisis Manajemen Berbasis Sekolah Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru Di SMP Swasta Pemda Rantau Prapat. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 11148-11159. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/2782>
- Depdiknas. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Program Guru Bantu -Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). Science mapping the knowledge base in educational leadership and management: A longitudinal bibliometric analysis, 1960 to 2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 3–41. <https://doi.org/10.1177/1741143218822772>
- Kartika, K., Prasetya, I., & Sulasmi, E. (2023). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah: Analisis Keterlibatan Stakeholders di Perguruan Ahmad Yani Binjai. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi [JMP-DMT]*, 4(3), 327-337. <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v4i3.15432>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020a). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020b). How school leadership influences student learning: A test of “The four paths model”. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013161X19878772>
- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 430-453. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Mawaddah, R., Putra, H. R., & Suhardi, M. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Pembelajaran Berbasis Teknologi. *EDUCATOR : Jurnal Inovasi Tenaga Pendidik Dan Kependidikan*, 4(3), 117–128. <https://doi.org/10.51878/educator.v4i3.3838>
- Mulyasa, (2018). *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta; Bumi Aksara
- Mulyasa, (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta; Bumi
- Novianti, S., Wardiah, D., & Nurlina, N. (2026). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SD Negeri 6 Rambutan. *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia*, 6(2), 410-419. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.1509>
- Nurkolis. (2017). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta; PT. Grasindo.
- Papadakis, S., Kanadlı, S., Kardas, A., Tülübaş, T., Karakose, T., & Polat, H. (2024). Investigating the relationship between leadership for learning and student achievement through the mediation of teacher performance: A meta-analytic structural equation modeling (MASEM) Approach. *Education Sciences*, 14(12), 1320. <https://doi.org/10.3390/educsci14121320>



- Prasetya, I., Akrim, A., & Sulasmi, E. (2020). Effective Competency Based School Model. *Jurnal Tarbiyah*, 27(1). <http://dx.doi.org/10.30829/tar.v27i1.684>
- Riantiningrum, R., Artanti, W. D., & Sikhah, U. (2026). Koherensi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (Mbs) Dan Dampaknya Pada Mutu Pendidikan. *MANAJERIAL : Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 6(1), 91–97. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v6i1.9073>
- Robbins, S. P. (2018). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Jakarta; PT. Indeks
- Silalahi, T. (2022). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Negeri 7 Tebing Tinggi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi [JMP-DMT]*, 3(4), 135-142. <https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v3i4.12057>
- Supriadi, A., & Pratiwi, S. N. (2024). Efektivitas Manajemen Sekolah Dalam Meningkatkan Standar Mutu Pendidikan Di SMP Negeri 1 Singkohor Aceh Singkil. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi [JMP-DMT]*, 5(3), 321-329. <https://jurnal.umsu.ac.id:444/index.php/JMP-DMT/article/view/20702>
- Wahyuni, D., Febriana, D., Ainun, N., Perliansyah, P., & Wulandari, F. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Optimalisasi Manajemen Berbasis Sekolah di Era Digital. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 39562–39570. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i3.35060>
- World Bank. (2020). *The promise of education in Indonesia*. Washington, DC: World Bank.
- Yigibalom, M., Mataputun, Y., Masreng, R., Kusdianto, K., Hutabarat, I. M., & Budiarti, I. S. (2026). Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Strategis Di SD Negeri Nawi Abua 1 Tiom Kabupaten Lanny Jaya. *Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan (JKIP)*, 7(3), 1117-1131. <http://www.jurnal.al-matani.com/index.php/jkip/article/view/2144>