



Peran Kepala Sekolah sebagai Komunikator Utama dalam Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 1 Banjar Bali

I Made Libon Mahardika¹, Ni Kadek Mita Yuniastari², Dewa Ayu Ratih³, Komang Diah Rahayuni⁴, I Gusti Bagus Restu Dyatmika⁵, Basilius Redan Werang⁶, Dewa Ayu Novi Kusumawardani⁷

¹⁻⁷ Universitas Pendidikan Ganesha
E-mail : libon@student.undiksha.ac.id

Keywords:	Abstract
<p><i>Communication in Education; Elementary School; Organizational Communication; Principal; School-Based Management</i></p>	<p><i>School-Based Management (SBM) positions the headteacher as the focal point of communication in supporting the implementation of educational programmes within the school. This study aims to describe the role of the headteacher as the focal point of communication in the implementation of School-Based Management at SD Negeri 1 Banjar Bali. This study employs a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, and were subsequently analysed using the Miles, Huberman, and Saldaña model. The results indicate that the headteacher practises open and participatory vertical, horizontal, and external communication. Vertical communication is carried out through coordination with teachers and staff; horizontal communication through collaboration amongst school community members; whilst external communication involves parents and the community in school activities. Based on school documentation, parental involvement is evident from increased attendance at school activities, whilst coordination among school community members is more focused. This study demonstrates that the headteacher's communication skills support the effective implementation of School-Based Management within the school.</i></p>

Kata kunci:	Abstrak
<p>Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pendidikan; kepala Sekolah; Manajemen Berbasis Sekolah; Sekolah Dasar</p>	<p>Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) menempatkan kepala sekolah sebagai pusat komunikasi dalam mendukung pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai pusat komunikasi dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 1 Banjar Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal secara terbuka serta partisipatif. Komunikasi vertikal dilakukan melalui koordinasi dengan guru dan staf; komunikasi horizontal melalui kerja sama antarwarga sekolah; sedangkan komunikasi eksternal dilakukan dengan melibatkan orang tua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah. Berdasarkan hasil dokumentasi sekolah, keterlibatan orang tua terlihat dari meningkatnya kehadiran dalam</p>

	kegiatan sekolah, sementara koordinasi antarwarga sekolah berlangsung lebih terarah. Penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi kepala sekolah mendukung pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah secara efektif di sekolah.
--	---

I. PENDAHULUAN

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan salah satu bentuk desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk mengelola sumber daya pendidikan secara mandiri dengan melibatkan partisipasi seluruh warga sekolah dan masyarakat. Penerapan MBS bertujuan meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah melalui pengambilan keputusan yang lebih fleksibel, partisipatif, dan sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dalam pelaksanaannya, MBS menuntut adanya kerja sama antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat agar seluruh program sekolah dapat berjalan secara optimal. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan MBS tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial kepala sekolah, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan membangun komunikasi organisasi yang efektif di lingkungan sekolah.

Kepala sekolah memiliki posisi strategis sebagai pemimpin sekaligus pusat komunikasi dalam organisasi sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertugas mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan program sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai komunikator yang menyampaikan kebijakan, membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan partisipasi warga sekolah, serta mendukung terciptanya lingkungan sekolah yang kondusif. Dalam konteks MBS, komunikasi organisasi meliputi komunikasi vertikal antara kepala sekolah dengan guru dan staf, komunikasi horizontal antarwarga sekolah, serta komunikasi eksternal antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat.

Penelitian mengenai komunikasi kepala sekolah dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas pengelolaan sekolah. Penelitian Akbar *et al.* (2025) Menunjukkan bahwa gaya komunikasi organisasi kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru melalui hubungan kerja yang lebih terbuka dan harmonis. Penelitian Rosmaladewi dan Sari (2026) Menjelaskan bahwa pola komunikasi kepala sekolah berpengaruh terhadap terciptanya iklim organisasi sekolah yang lebih baik. Selain itu penelitian lain oleh Nursida *et al.* (2025) Menemukan bahwa komunikasi interpersonal kepala sekolah dapat meningkatkan keterlibatan guru dalam program sekolah. Penelitian Rahmatia *et al.* (2023) Juga menyatakan bahwa komunikasi organisasi pendidikan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan mendukung keberhasilan program pendidikan. Sementara itu, penelitian Herman (2020) Menunjukkan bahwa perilaku komunikasi kepala sekolah berpengaruh terhadap meningkatnya disiplin dan performa guru. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan pengelolaan sekolah.

Meskipun penelitian mengenai komunikasi kepala sekolah telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah secara umum atau hubungan komunikasi internal antara guru dan staf sekolah. Penelitian yang secara khusus membahas peran kepala sekolah sebagai pusat komunikasi dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di sekolah dasar masih terbatas. Selain itu, penelitian dengan konteks sekolah dasar di Bali juga belum banyak ditemukan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih spesifik mengenai bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi komunikasi organisasi dalam mendukung pelaksanaan MBS di lingkungan sekolah dasar.

Berdasarkan hasil observasi awal di SD Negeri 1 Banjar Bali, diketahui bahwa kepala sekolah aktif membangun komunikasi dengan guru, staf, peserta didik, serta orang tua melalui komunikasi formal dan informal. Berdasarkan hasil wawancara terhadap empat guru, kepala sekolah secara rutin mengadakan rapat untuk menyampaikan informasi sekolah dan melakukan evaluasi kegiatan pembelajaran. Komunikasi informal juga dilakukan melalui percakapan santai sebelum kegiatan belajar dimulai. Selain itu, komunikasi dengan orang tua dilakukan melalui grup WhatsApp kelas dan pertemuan rutin komite sekolah. Namun demikian, masih ditemukan beberapa kendala komunikasi, seperti keterlambatan penyampaian informasi kepada sebagian orang tua siswa serta adanya perbedaan kemampuan penggunaan teknologi antara guru senior dan guru muda. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi kepala sekolah masih perlu diperkuat agar seluruh program sekolah dapat berjalan secara optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan peran kepala sekolah sebagai pusat komunikasi dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 1 Banjar Bali. Fokus penelitian meliputi komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, komunikasi eksternal, serta efektivitas komunikasi kepala sekolah dalam mendukung pengelolaan sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus yang dilaksanakan di SD Negeri 1 Banjar Bali pada bulan Maret hingga April 2026. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah, empat guru, satu tenaga tata usaha, satu ketua komite sekolah, dan dua wali murid yang dipilih melalui teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan dalam komunikasi sekolah dan kesediaan untuk memberikan informasi. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan, wawancara mendalam semi terstruktur, dan dokumentasi. Observasi difokuskan pada aktivitas komunikasi di lingkungan sekolah, sedangkan wawancara membahas proses komunikasi, koordinasi antarwarga sekolah, penggunaan media komunikasi, hambatan, dan upaya meningkatkan efektivitas komunikasi. Dokumentasi meliputi notulen rapat, surat edaran, program kerja, arsip administrasi, foto kegiatan, serta percakapan grup WhatsApp sekolah. Data dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahap kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode (Patton, 2020), sedangkan

aspek etika penelitian dilakukan melalui izin penelitian, persetujuan informan, dan menjaga kerahasiaan identitas informan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Negeri 1 Banjar Bali memiliki peran penting sebagai komunikator dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Peran tersebut terlihat melalui komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, komunikasi eksternal, serta efektivitas komunikasi yang dibangun pada kegiatan sekolah sehari-hari.

3.1 Komunikasi Vertikal Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Negeri 1 Banjar Bali melaksanakan komunikasi vertikal secara aktif kepada guru dan staf sekolah melalui rapat rutin yang dilaksanakan sebelum kegiatan pembelajaran dimulai. Dalam rapat tersebut, kepala sekolah menyampaikan informasi mengenai program sekolah, pembagian tugas, evaluasi kegiatan, serta arahan terkait pelaksanaan pembelajaran. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada guru dan staf untuk menyampaikan pendapat, masukan, maupun kendala yang dihadapi selama proses belajar mengajar berlangsung. Selain komunikasi formal melalui rapat, kepala sekolah juga membangun komunikasi informal melalui percakapan santai pada waktu istirahat atau sebelum pembelajaran dimulai, sehingga hubungan antara kepala sekolah dan guru menjadi lebih dekat dan terbuka. Salah satu guru menyampaikan bahwa kepala sekolah menggunakan bahasa yang mudah dipahami dan selalu memberikan penjelasan secara jelas sehingga komunikasi berjalan dengan baik dan tidak menimbulkan kesalahpahaman.

3.2 Komunikasi Horizontal dalam Lingkungan Sekolah

Dalam komunikasi horizontal, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dalam membangun kerja sama antarguru dan staf sekolah. Bentuk komunikasi horizontal terlihat melalui pelaksanaan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) mini yang digunakan untuk membahas strategi pembelajaran, penyusunan instrumen asesmen, serta berbagai permasalahan yang terjadi di kelas. Pada kegiatan tersebut, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada seluruh guru untuk menyampaikan ide, pengalaman, dan Solusi terhadap masalah pembelajaran yang dihadapi. Kepala sekolah tidak mendominasi diskusi, tetapi berupaya menciptakan suasana komunikasi yang demokratis dan partisipatif. Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai mediator dalam menyelesaikan konflik kecil antarguru, seperti pembagian jadwal piket dan penggunaan fasilitas sekolah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi horizontal di sekolah berlangsung secara terbuka dan mendukung terciptanya hubungan kerja sama yang baik antarwarga sekolah.

3.3. Komunikasi Eksternal dengan Orang Tua dan Masyarakat

Kepala sekolah juga membangun komunikasi eksternal dengan orang tua siswa dengan masyarakat sekitar sekolah. Komunikasi dilakukan melalui pemanfaatan grup WhatsApp sekolah untuk menyampaikan informasi mengenai kegiatan sekolah, perkembangan siswa, jadwal kegiatan, serta

berbagai pengumuman penting lainnya. Selain menggunakan media digital, sekolah juga melaksanakan pertemuan rutin bersama orang tua siswa dan komite sekolah setiap tiga bulan. Dalam pertemuan tersebut, kepala sekolah menyampaikan laporan program sekolah dan penggunaan dana BOS secara terbuka kepada orang tua dan komite sekolah. Orang tua diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritik, saran, dan masukan terkait pelaksanaan kegiatan sekolah. Keterlibatan orang tua dalam berbagai kegiatan sekolah menunjukkan adanya hubungan komunikasi yang baik antara pihak sekolah dan masyarakat.

3.4 Efektivitas, Komunikasi Kepala Sekolah dalam MBS

Efektivitas kepala sekolah sebagai komunikator dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah terlihat dari terciptanya komunikasi yang lebih terbuka dan terarah di lingkungan sekolah. Berdasarkan dokumentasi sekolah, kehadiran orang tua dalam kegiatan sekolah mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Guru juga menunjukkan kedisiplinan yang lebih baik dalam menjalankan tugas serta merasa lebih nyaman bekerja karena komunikasi di sekolah berlangsung secara terbuka dan saling mendukung. Selain itu, penyampaian informasi sekolah dapat berjalan lebih cepat melalui rapat rutin dan media komunikasi digital, sehingga tidak ditemukan keluhan mengenai keterlambatan informasi. Komunikasi yang dibangun kepala sekolah turut mendukung terciptanya suasana kerja yang harmonis serta membangun kelancaran pelaksanaan program sekolah dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai komunikator utama dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SD Negeri 1 Banjar Bali. Peran tersebut dapat dilihat melalui kemampuan kepala sekolah dalam membangun komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal secara efektif. Temuan penelitian ini mendukung teori komunikasi organisasi yang menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola komunikasi dan memilih saluran komunikasi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Patton, 2020). Selain itu, keberhasilan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah juga dipengaruhi oleh keterlibatan seluruh warga sekolah dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan program sekolah (Sebayang *et al.*, 2024).

Komunikasi vertikal yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan adanya pola komunikasi dua arah yang terbuka antara pemimpin dengan guru dan staf sekolah. Kepala sekolah tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga memberikan kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapat dan permasalahan yang dihadapi. Pola komunikasi tersebut menciptakan suasana kerja yang demokratis dan meningkatkan rasa percaya guru terhadap kepala sekolah (Pinta *et al.*, 2025). Temuan ini sejalan dengan penelitian mengenai komunikasi interpersonal kepala sekolah yang menjelaskan bahwa komunikasi partisipatif mampu meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan guru dalam pelaksanaan program sekolah (Nursida *et al.*, 2025).

Dalam komunikasi horizontal, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang mendorong kerja sama antara guru dan staf sekolah. Pelaksanaan KKG mini menjadi wadah bagi guru untuk berbagi pengalaman dan menyelesaikan permasalahan pembelajaran secara bersama-sama (Asalihin, 2021). Kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan ide secara bebas sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi horizontal mampu memperkuat solidaritas dan kerja sama antar anggota organisasi sekolah (Rahmatia *et al.*, 2023).

Komunikasi eksternal yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan kemampuan dalam membangun hubungan baik dengan orang tua dan masyarakat. Pemanfaatan media digital seperti WhatsApp membantu penyampaian informasi sekolah secara cepat dan efektif. Selain itu, keterbukaan dalam penyampaian program sekolah dan penggunaan dana BOS meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi eksternal yang baik dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung kegiatan pendidikan (Rosmaladewi & Sari, 2026).

Efektivitas peran kepala sekolah sebagai komunikator terlihat dari peningkatan partisipasi orang tua, kedisiplinan guru, dan hubungan kerja yang harmonis di lingkungan sekolah. Komunikasi yang terbuka membuat guru merasa dihargai dan lebih nyaman dalam bekerja. Selain itu, penyampaian informasi yang cepat dan jelas dapat mengurangi kesalahpahaman antara warga sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (Herman, 2020).

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan berbagai hambatan komunikasi, seperti keterbatasan waktu kepala sekolah dan perbedaan kemampuan penggunaan teknologi antara guru senior dan guru muda (Soraya *et al.*, 2021). Untuk mengatasi hambatan tersebut, kepala sekolah perlu melakukan komunikasi langsung secara informal dan tetap menyediakan media komunikasi non-digital bagi warga sekolah yang mengalami keterbatasan teknologi. Dengan demikian, kepala sekolah mampu menyesuaikan strategi komunikasi sesuai dengan kondisi dan kebutuhan warga sekolah.

SIMPULAN

Kepala sekolah SD Negeri 1 Banjar Bali berperan penting sebagai komunikator dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah melalui komunikasi vertikal, horizontal, dan eksternal yang terbuka serta partisipatif. Komunikasi yang dibangun mampu meningkatkan kerja sama antarwarga sekolah, kedisiplinan guru, kelancaran penyampaian informasi, serta partisipasi orang tua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengelola komunikasi menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan penerapan Manajemen Berbasis Sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. A., Arifin, Z., Injana, Z., & Neliwati. (2025). Gaya komunikasi organisasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MAS Al-Washliyah Tanjung Beringin Kabupaten Serdang Bedagai. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(4), 277–295. <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.39764>
- Asalihin. (2021). Peran Kelompok Kerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran PAI di Sekolah Dasar. *JET: Journal of Education and Teaching*, 2(1), 16–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.51454/jet.v2i1.64>
- Herman, H. (2020). Perilaku komunikasi kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru. *Idarah: Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan*, 4(1), 59–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.47766/idarrah.v4i1.1695>
- Nursida, Hadiyanto, & Sulastri. (2025). Manfaat Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Jurnal Niara*, 17(3), 170–180. <https://doi.org/https://doi.org/10.31849/niara.v17i3.25512>
- Patton, A. (2020). *Strategi Manajemen Komunikasi Organisasi di Sekolah*. 6(2), 99–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.18592/moe.v6i2.5563>
- Pinta, V., Tobing, L., & Lubis, J. (2025). Pengaruh Peran Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah , Komunikasi Interpersonal , Motivasi Kerja Guru terhadap Kinerja Guru BK. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(2), 1417–1423. <https://doi.org/https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i2.1872>
- Rahmatia, A., Fauziah, K., Khoir, K. A. I., & Noviani, D. (2023). Pentingnya komunikasi organisasi pendidikan di sekolah. *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)*, 1(2), 269–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.61930/pjpi.v1i2.290>
- Rosmaladewi, O., & Sari, I. M. (2026). Strategi Komunikasi Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Transformasional untuk Memperkuat Iklim Organisasi Sekolah (Studi Kasus di SMKN 4 Tangerang Selatan). *RIGGS Journal*, 4(4), 12138–12145. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5476>
- Sebayang, Y. B., Sitanggang, M. S. H., Damanik, E. M. T., Hutagalung, V. K., & Pemayu, I. D. G. A. (2024). School-Based Management in Improving The Quality of Education Through Communication and Information Management. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 5(3), 2378–2389. <https://doi.org/https://doi.org/10.35870/jimik.v5i3.912>
- Soraya, E., Theoline, E., & Farashati, A. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Industri 4 . 0 Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 26 Jakarta. *Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan*, 8(2), 96–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/improvement.v8i2.21800>