

Peran dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah SD Negeri 4 Sangsit dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Ni Komang Bintang Andini¹, Dewa Ayu Widya Mahesswary², Ni Kadek Sri Widyantari³,
I Made Sandiana Putra⁴, Basilius Redan Werang⁵, I Made Hendra Sukmayasa⁶
Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Universitas Pendidikan Ganesha^{1,2,3,4,5,6}

*Email: bintangandini2016@gmail.com, mahesswary03@gmail.com, sriwidiyantari235@gmail.com,
madesandiana@gmail.com; werang267@undiksha.ac.id; hendra.sukmayasa@undiksha.ac.id

Diterima: 05-05-2026 | Disetujui: 11-05-2026 | Diterbitkan: 13-05-2026

ABSTRACT

The quality of education in primary schools is largely determined by the quality of principal leadership, particularly within the framework of School-Based Management (SBM). This study aims to describe the roles and responsibilities of the principal of SD Negeri 4 Sangsit in improving educational quality. A qualitative descriptive method was employed, with data collected through direct observation and in-depth interviews with the principal, vice principal, and senior teachers. Data analysis followed an interactive model involving three stages data reduction, data display, and conclusion drawing with validity ensured through source and technique triangulation. The results indicate that the principal performs seven complementary strategic roles: leader and change agent, educator, supervisor, motivator, manager, administrator, and climate builder. Concrete responsibilities span seven main areas: curriculum management based on the Merdeka Curriculum, professional human resource development, transparent and accountable financial management, optimization of facilities and infrastructure, inclusive student development, active stakeholder engagement, and adaptive implementation of national education policies in accordance with the local context. The findings affirm that the synergy among these roles and responsibilities demonstrably contributes to the creation of a conducive school ecosystem and the sustained improvement of educational quality.

Keywords: school principal, school-based management, educational quality, transformational leadership, Merdeka Curriculum

ABSTRAK

Mutu pendidikan di sekolah dasar sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan peran dan tanggung jawab kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit dalam meningkatkan mutu pendidikan. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi langsung dan wawancara mendalam terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru senior. Analisis data dilakukan dengan model interaktif melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, yang keabsahannya dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit menjalankan tujuh peran strategis yang saling melengkapi: pemimpin dan agen perubahan, pendidik, supervisor, motivator, manajer, administrator, dan klimator. Tanggung jawab konkret kepala sekolah mencakup tujuh bidang utama: pengelolaan kurikulum berbasis Kurikulum Merdeka, pengembangan profesionalisme sumber daya manusia, pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, optimalisasi sarana dan prasarana, pembinaan kesiswaan yang inklusif, pelibatan aktif pemangku kepentingan (stakeholder), serta implementasi kebijakan pendidikan nasional secara adaptif sesuai konteks lokal. Temuan penelitian menegaskan bahwa sinergi antar peran dan tanggung jawab tersebut terbukti berkontribusi secara nyata terhadap terciptanya ekosistem sekolah yang kondusif dan peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Kata kunci: kepala sekolah, manajemen berbasis sekolah, mutu pendidikan, kepemimpinan transformasional, Kurikulum Merdeka

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Andini, N. K. B., Mahesswary, D. A. W. ., Widyantari, N. K. S. ., Putra, I. M. S. ., Werang, B. R., & Sukmayasa, I. M. H. (2026). Peran dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah SD Negeri 4 Sangsit dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Educational Journal*, 1(4), 1165-1175. <https://doi.org/10.63822/k6e4cs52>

PENDAHULUAN

Mutu pendidikan merupakan tujuan utama penyelenggaraan pendidikan di setiap satuan pendidikan. Di era desentralisasi pendidikan dan otonomi sekolah, tanggung jawab peningkatan mutu tidak lagi terpusat pada pemerintah pusat, melainkan diserahkan kepada sekolah melalui mekanisme Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). MBS memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mengelola sumber daya secara mandiri, partisipatif, dan akuntabel sesuai kebutuhan dan potensi lokal (Anggraini et al., 2024). Dalam kerangka ini, kepala sekolah menjadi pemegang peran yang paling sentral dan determinan.

Kepala sekolah bukan lagi sekadar figur administratif yang mengurus birokrasi sekolah. Lebih dari itu, kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab atas visi, arah, dan kualitas seluruh proses pendidikan. Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan efektif merupakan faktor kedua terbesar yang mempengaruhi hasil belajar siswa, setelah kualitas pembelajaran di kelas. Temuan ini memperkuat argumen bahwa investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah adalah investasi langsung dalam mutu pendidikan.

Kompleksitas peran kepala sekolah semakin meningkat seiring dengan implementasi Kurikulum Merdeka. Kebijakan transformatif ini menuntut kepala sekolah mampu memimpin perubahan kurikuler yang mendasar dari paradigma pembelajaran yang kontensentris menuju pendekatan yang berpusat pada kompetensi, karakter, dan profil pelajar Pancasila (Kemendikbudristek, 2022). Kemampuan kepala sekolah dalam mengorkestrasi transisi ini secara efektif menjadi penanda kepemimpinan yang adaptif dan transformasional.

Dalam konteks implementasi MBS, kepala sekolah dituntut menjalankan setidaknya tujuh peran secara simultan: pemimpin (leader), pendidik (educator), supervisor, motivator, manajer, administrator, dan klimator. Setiap peran membawa tanggung jawab konkret yang harus dikelola secara integratif. Bush (2020) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah bukan diukur dari kemampuan menjalankan satu peran secara sempurna, melainkan dari kemampuan mengintegrasikan keseluruhan peran tersebut dalam satu kesatuan kepemimpinan yang koheren dan berorientasi pada hasil.

SD Negeri 4 Sangsit yang berlokasi di Kabupaten Buleleng, Bali merupakan salah satu satuan pendidikan dasar yang secara aktif mengimplementasikan MBS dan Kurikulum Merdeka. Dalam dinamika implementasi tersebut, kepala sekolah menghadapi berbagai tantangan kontekstual mulai dari heterogenitas kompetensi guru, keterbatasan anggaran, hingga tantangan dalam membangun partisipasi aktif orang tua dan masyarakat. Bagaimana kepala sekolah menghadapi tantangan tersebut sambil tetap menjalankan peran dan tanggung jawabnya secara optimal menjadi fokus kajian penelitian ini.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan peran strategis kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit dalam kerangka MBS, (2) mengidentifikasi tanggung jawab konkret kepala sekolah dalam tujuh bidang pengelolaan sekolah, serta (3) menganalisis kontribusi optimalisasi peran dan tanggung jawab tersebut terhadap peningkatan mutu pendidikan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi empiris bagi kepala sekolah, pemangku kebijakan, dan peneliti di bidang manajemen pendidikan.

KAJIAN TEORI

Manajemen Berbasis Sekolah sebagai Kerangka Pengelolaan Pendidikan

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah model desentralisasi pengelolaan pendidikan yang menempatkan sekolah sebagai unit pengambilan keputusan utama. Dalam kerangka MBS, sekolah

memiliki kewenangan untuk mengelola sumber daya manusia, keuangan, kurikulum, dan sarana prasarana secara mandiri dengan tetap mengacu pada standar dan kebijakan nasional. Anggraini et al. (2024) mengatakan MBS sebagai strategi reformasi pendidikan yang menekankan pemberdayaan sekolah melalui otonomi, partisipasi, dan akuntabilitas sebagai tiga pilar utamanya.

Implementasi MBS yang efektif mensyaratkan pemenuhan beberapa kondisi kunci. Pertama, adanya kepala sekolah yang kompeten dan berkomitmen sebagai motor penggerak. Kedua, tersedianya sumber daya yang memadai untuk menjalankan program-program sekolah. Ketiga, terbangunnya partisipasi aktif seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan. Keempat, adanya sistem akuntabilitas yang transparan kepada publik (Karlina et al., 2022). Tanpa pemenuhan keempat kondisi ini, otonomi yang diberikan berisiko tidak dimanfaatkan secara optimal bahkan berpotensi menciptakan ketidakefisienan pengelolaan.

Dalam regulasi pendidikan Indonesia, kerangka MBS diperkuat melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Regulasi ini menetapkan kompetensi manajerial sebagai salah satu kompetensi wajib kepala sekolah, yang mencakup kemampuan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian seluruh komponen sekolah demi tercapainya tujuan pendidikan.

Peran Strategis Kepala Sekolah dalam MBS

Kepala sekolah dalam konteks MBS mengemban peran ganda yang kompleks: sebagai pemimpin (leader) yang membangun visi dan menggerakkan perubahan, sekaligus sebagai manajer (manager) yang memastikan operasional sekolah berjalan secara efektif dan efisien. Samsilayurni (2022) mengungkapkan bahwa dua dimensi peran ini bersifat komplementer kepemimpinan tanpa manajemen akan menghasilkan visi yang tidak tereksekusi, sementara manajemen tanpa kepemimpinan akan menghasilkan rutinitas tanpa arah.

Sabila et al. (2023) mengungkapkan tujuh peran kunci kepala sekolah dalam pengelolaan mutu: (1) Pemimpin (Leader): membangun visi bersama dan mengarahkan seluruh warga sekolah menuju tujuan yang ditetapkan; (2) Pendidik (Educator): membimbing pengembangan profesional guru dan memastikan kualitas pembelajaran; (3) Supervisor: melakukan pengawasan dan pembinaan terhadap proses pembelajaran; (4) Motivator: membangun iklim kerja yang positif dan mendorong semangat berprestasi; (5) Manajer: mengelola sumber daya secara efisien dan sistematis; (6) Administrator: memastikan tertib administrasi dan kepatuhan regulasi; serta (7) Klimator: menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran.

Dalam menjalankan ketujuh peran tersebut, kepala sekolah dituntut memiliki kompetensi kepemimpinan transformasional. Leithwood et al. (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang ditandai oleh kemampuan membangun visi, mengembangkan kapasitas tim, dan mendorong inovasi terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap hasil belajar siswa melalui peningkatan motivasi dan kompetensi guru.

Kepemimpinan Transformasional dan Mutu Pendidikan

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang paling relevan dalam konteks implementasi MBS karena secara inheren menekankan pemberdayaan, inspirasi, dan pengembangan kapasitas kolektif. Hallinger & Wang (2021) menegaskan kepemimpinan instruksional kepala sekolah yang efektif sebagai kemampuan memfokuskan energi sekolah pada pembelajaran berkualitas melalui penetapan

misi yang jelas, pengelolaan program pembelajaran, dan penciptaan iklim akademis yang positif.

Kaitan antara kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan mutu pendidikan telah dibuktikan secara empiris dalam berbagai konteks. OECD (2020) dalam laporan TALIS 2018 menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan praktik kepemimpinan transformasional secara konsisten berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan guru, motivasi belajar siswa, dan pencapaian akademik sekolah. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai strategi peningkatan mutu yang terbukti efektif.

Tanggung Jawab Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Mutu

Tanggung jawab kepala sekolah dalam kerangka MBS bersifat multidimensi, mencakup seluruh aspek pengelolaan sekolah yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap mutu pendidikan. Setiawan et al. (2022) mengungkapkan bahwa tanggung jawab tersebut ke dalam tujuh bidang utama: kurikulum, sumber daya manusia (SDM), keuangan, sarana dan prasarana, kesiswaan, hubungan dengan pemangku kepentingan, dan implementasi kebijakan. Ketujuh bidang ini bukan domain yang terpisah, melainkan sistem yang saling terhubung kelemahan dalam satu bidang akan berdampak pada bidang yang lain.

Pengelolaan kurikulum dalam era Kurikulum Merdeka menuntut kepala sekolah tidak hanya memastikan implementasi teknis, tetapi juga membangun pemahaman filosofis guru tentang esensi kurikulum baru. Mulyadi et al. (2021) menekankan bahwa transformasi kurikulum yang berhasil membutuhkan kepemimpinan kurikuler yang kuat dari kepala sekolah, yang mampu menerjemahkan dokumen kebijakan menjadi praktik pembelajaran yang bermakna di kelas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami fenomena secara mendalam dan kontekstual, yakni bagaimana kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Desain deskriptif memungkinkan peneliti menghasilkan gambaran yang kaya, rinci, dan sistematis tentang fenomena yang dikaji tanpa melakukan manipulasi atau intervensi terhadap variabel penelitian (Creswell & Poth, 2022).

Lokasi penelitian adalah SD Negeri 4 Sangsit, Kecamatan Sawan, Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposif berdasarkan pertimbangan bahwa sekolah tersebut secara aktif mengimplementasikan MBS dan Kurikulum Merdeka, serta kepala sekolahnya memiliki pengalaman kepemimpinan yang memadai untuk menghasilkan data yang kaya dan relevan. Informan penelitian terdiri dari kepala sekolah sebagai informan utama.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: (1) Observasi partisipatif pasif, dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kepala sekolah dalam mengelola sekolah dan berinteraksi dengan warga sekolah, meliputi rapat, supervisi kelas, pertemuan dengan orang tua, dan kegiatan pembinaan guru; (2) Wawancara mendalam semiterstruktur, dilakukan terhadap seluruh informan dengan menggunakan pedoman wawancara yang dikembangkan peneliti berdasarkan kajian teori, mencakup tujuh tema utama yang merepresentasikan peran dan tanggung jawab kepala sekolah; serta (3) Studi dokumentasi, meliputi telaah dokumen program kerja sekolah, RKAS, laporan supervisi, struktur organisasi, dan dokumen

kurikulum.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles et al. (2014) melalui tiga tahapan yang berlangsung secara simultan dan berulang: (1) reduksi data proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah dari catatan lapangan; (2) penyajian data pengorganisasian informasi dalam bentuk narasi deskriptif, matriks, dan tabel yang memungkinkan penarikan kesimpulan; serta (3) penarikan dan verifikasi kesimpulan pemaknaan data secara sistematis dengan merujuk kembali ke data asli.

Untuk menjamin validitas data, penelitian ini menggunakan Teknik triangulasi sumber dan Teknik, yaitu membandingkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta membandingkan informasi dari berbagai informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Strategis Kepala Sekolah

1. Peran sebagai Pemimpin dan Agen Perubahan

Kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit menunjukkan kepemimpinan yang visioner dan transformasional. Visi sekolah dirumuskan secara kolaboratif bersama seluruh pelaksana di sekolah, yang mencerminkan komitmen terhadap prinsip partisipasi dalam MBS. Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, kepala sekolah memimpin transisi implementasi Kurikulum Merdeka dengan pendekatan yang sistematis dimulai dari sosialisasi filosofi kurikulum, pembentukan tim pengembang kurikulum sekolah, pelatihan guru bertahap, hingga monitoring dan evaluasi implementasi secara berkala.

Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa agen perubahan yang efektif dalam konteks sekolah tidak sekadar mengumumkan perubahan, tetapi secara aktif membangun kapasitas organisasi untuk merespons perubahan secara adaptif dan berkelanjutan. Hal ini tercermin dalam pola kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit yang selalu melibatkan guru dalam proses perencanaan perubahan, sehingga pertentangan diminimalkan dan komitmen kolektif terbangun secara organik.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah secara konsisten mendemonstrasikan keteladanan (modeling) dalam sikap profesional, kedisiplinan, dan semangat belajar nilai-nilai yang ingin ditanamkan kepada seluruh warga sekolah. Bush (2020) menjelaskan bahwa keteladanan pemimpin merupakan salah satu strategi kepemimpinan yang paling kuat pengaruhnya terhadap budaya organisasi, karena mengkomunikasikan nilai-nilai secara eksplisit melalui tindakan nyata, bukan sekadar retorika.

2. Peran sebagai Pendidik dan Supervisor

Dalam perannya sebagai pendidik, kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit memastikan bahwa pengembangan profesional guru berlangsung secara sistematis dan berkelanjutan. Program *In-House Training* (IHT) diselenggarakan secara reguler dengan topik yang disesuaikan dengan kebutuhan yang teridentifikasi melalui supervisi akademik. Pendekatan ini selaras dengan konsep *professional learning community* yang menekankan kolaborasi dan refleksi bersama sebagai inti dari pengembangan profesional guru (Hallinger & Wang, 2021).

Supervisi akademik dilaksanakan melalui serangkaian tahapan yang terstruktur mulai dari pra-observasi (*briefing*), observasi kelas, dan pasca-observasi (*debriefing* dan *coaching*). Saman & Hasanah (2024) menemukan bahwa supervisi yang dilaksanakan dengan pendekatan klinis dan kolegial bukan inspektif terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogis guru karena membangun

kesadaran reflektif guru terhadap praktik pembelajaran mereka sendiri. Kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit menerapkan prinsip ini dengan mengutamakan dialog reflektif dan umpan balik konstruktif dalam setiap sesi pascaobservasi.

3. Peran sebagai Motivator

Menciptakan iklim kerja yang positif dan memotivasi merupakan salah satu peran kepala sekolah yang pengaruhnya paling terasa dalam keseharian sekolah. Di SD Negeri 4 Sangsit, kepala sekolah membangun motivasi guru tidak semata-mata melalui *reward* material, tetapi lebih melalui pengakuan (*recognition*) terhadap kontribusi, pemberian kepercayaan dan otonomi profesional, serta fasilitasi pertumbuhan karier yang bermakna.

Karlina et al. (2022) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan yang mendukung otonomi dan memberikan pengakuan terhadap prestasi secara signifikan meningkatkan motivasi intrinsik guru jenis motivasi yang terbukti lebih berkelanjutan dan berdampak lebih besar terhadap kualitas pembelajaran dibandingkan motivasi ekstrinsik. Temuan ini tercermin dalam pola pengelolaan SDM di SD Negeri 4 Sangsit, di mana guru-guru secara aktif mengusulkan inovasi pembelajaran dan berinisiatif mengembangkan perangkat ajar tanpa menunggu instruksi.

4. Peran sebagai Manajer dan Administrator

Dalam dimensi manajerial, kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit menerapkan prinsip manajemen berbasis data. Pengambilan keputusan strategis selalu didasarkan pada data yang terverifikasi baik data hasil belajar siswa, data kinerja guru, maupun data kondisi sarana prasarana. Samsilayurni (2022) mengungkapkan bahwa manajemen berbasis data (*datadriven management*) merupakan praktik terbaik dalam kepemimpinan sekolah modern karena meminimalkan bias dalam pengambilan keputusan dan memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih tepat sasaran.

Sebagai administrator, kepala sekolah memastikan seluruh proses administrasi sekolah berjalan secara tertib, akurat, dan sesuai regulasi. Pelaporan dana BOS dilaksanakan secara berkala dan dapat diakses publik melalui papan informasi sekolah dan platform daring, sebagai wujud transparansi dan akuntabilitas kepada seluruh pemangku kepentingan. Setiawan et al. (2022) menegaskan bahwa transparansi pengelolaan keuangan merupakan indikator kunci akuntabilitas MBS yang secara langsung memperkuat kepercayaan publik terhadap sekolah.

5. Peran sebagai Klimator

Peran klimator menciptakan dan memelihara iklim sekolah yang kondusif merupakan dimensi kepemimpinan yang paling bersifat kultural dan karenanya paling sulit diukur namun dampaknya paling terasa dalam jangka panjang. Di SD Negeri 4 Sangsit, iklim sekolah yang positif dibangun melalui pembiasaan nilai-nilai karakter yang konsisten, pengelolaan konflik yang adil dan transparan, serta penciptaan lingkungan fisik yang bersih, aman, dan inspiratif.

OECD (2020) dalam laporan komprehensifnya tentang kepemimpinan sekolah menemukan bahwa iklim sekolah yang positif ditandai oleh rasa aman, hubungan interpersonal yang saling mendukung, dan harapan akademis yang tinggi merupakan prediktor yang lebih kuat terhadap hasil belajar siswa dibandingkan banyak variabel input lainnya. Temuan ini memperkuat signifikansi peran klimator kepala sekolah dalam arsitektur kepemimpinan yang berorientasi pada mutu.

Tanggung Jawab Kepala Sekolah dalam Tujuh Bidang Pengelolaan Mutu

Tabel 1 merangkum tanggung jawab konkret kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit dalam tujuh bidang

utama pengelolaan mutu pendidikan, sebagaimana teridentifikasi dari hasil observasi, wawancara, dan analisis dokumen.

No	Bidang	Tanggung Jawab Utama	Indikator Keberhasilan
1	Kurikulum	Merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pembelajaran sesuai Kurikulum Merdeka; membentuk tim pengembang kurikulum; memfasilitasi implementasi P5	Keterlaksanaan Kurikulum Merdeka 100%; modul ajar tersedia per kelas
2	SDM	Pengembangan profesionalisme guru melalui supervisi akademik berkala, IHT, KBG, dan pelatihan eksternal; pembinaan individual berbasis kebutuhan	Peningkatan kompetensi guru terukur pascasupervisi; tingkat kehadiran IHT > 90%
3	Keuangan	Perencanaan RKAS secara partisipatif; pengelolaan dan pelaporan dana BOS secara transparan dan akuntabel; optimalisasi sumber pendanaan alternatif	Laporan BOS tepat waktu; RKAS disusun sesuai skala prioritas mutu
4	Sarana dan Prasarana	Pengelolaan, pemeliharaan, dan pengembangan fasilitas belajar; penyediaan perangkat digital; penjadwalan penggunaan fasilitas secara adil dan efisien	Kondisi fasilitas layak pakai; rasio perangkat digital memadai
5	Kesiswaan	Pembinaan karakter berbasis profil pelajar Pancasila; pengembangan potensi akademik dan nonakademik secara inklusif; penerapan kebijakan antibullying	Penurunan kasus bullying; peningkatan prestasi siswa di berbagai bidang
6	Stakeholder	Pelibatan aktif orang tua dan komite sekolah dalam perencanaan dan evaluasi; komunikasi berkala melalui forum formal dan digital; kemitraan dengan dunia usaha dan lembaga terkait	Tingkat partisipasi orang tua dalam kegiatan sekolah meningkat; komite aktif
7	Kebijakan	Implementasi kebijakan pendidikan nasional (Kurikulum Merdeka, PMM, asesmen nasional) secara adaptif sesuai konteks lokal; advokasi kebutuhan sekolah ke dinas pendidikan	Seluruh kebijakan nasional terimplementasi sesuai tahapan; rapor pendidikan meningkat

1. Pengelolaan Kurikulum

Pengelolaan kurikulum dalam konteks Kurikulum Merdeka menuntut kepala sekolah berperan aktif bukan hanya sebagai penjamin implementasi, tetapi sebagai arsitek pembelajaran sekolah. Di SD Negeri 4 Sangsit, kepala sekolah memimpin pembentukan tim pengembang kurikulum sekolah yang terdiri dari guruguru inti dari setiap kelas, yang bertanggung jawab mengembangkan dokumen KOSP (Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan), modul ajar, dan alur tujuan pembelajaran. Kemendikbudristek (2022) menegaskan bahwa KOSP yang berkualitas merupakan cerminan kapasitas sekolah dalam menginterpretasikan kebijakan kurikulum nasional sesuai konteks dan kebutuhan lokal.

Mulyadi et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan kurikuler kepala sekolah yang melibatkan guru secara aktif dalam pengembangan kurikulum menghasilkan tingkat implementasi yang jauh lebih tinggi dibandingkan pendekatan topdown. Temuan ini terkonfirmasi di SD Negeri 4 Sangsit, di mana guruguru melaporkan pemahaman dan kepemilikan (*ownership*) yang tinggi terhadap kurikulum yang mereka kembangkan sendiri.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan profesional guru di SD Negeri 4 Sangsit didesain sebagai sistem yang komprehensif, bukan serangkaian kegiatan pelatihan yang terfragmentasi. Sistem ini mencakup empat lapisan: supervisi akademik (diagnosis dan pembinaan individual), komunitas belajar guru (KBG) di tingkat sekolah dan

gugus (kolaborasi berbasis masalah), IHT (intervensi pengembangan kapasitas tematik), dan pelatihan eksternal (pemutakhiran pengetahuan dan praktik terbaik).

Pendekatan berlapis ini sejalan dengan model pengembangan profesional guru yang efektif menurut Hallinger & Wang (2021), yakni pengembangan yang bersifat berkelanjutan (*ongoing*), kontekstual (*embedded in practice*), kolaboratif (*teachertoteacher learning*), dan berorientasi pada dampak terhadap pembelajaran siswa. Saman & Hasanah (2024) menambahkan bahwa supervisi akademik yang dilaksanakan dalam kerangka model ini menghasilkan peningkatan kompetensi yang lebih bertahan lama karena bersifat formatif, bukan evaluatif.

3. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan sekolah di SD Negeri 4 Sangsit menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas yang ketat. Proses penyusunan RKAS dilakukan melalui mekanisme bottomup: guru dan staf mengusulkan kebutuhan per bidang, tim manajemen sekolah melakukan kompilasi dan skala prioritas berdasarkan analisis kebutuhan, kemudian dibahas dan disepakati bersama komite sekolah. Setiawan et al. (2022) mengungkapkan bahwa proses penyusunan anggaran yang partisipatif tidak hanya menghasilkan dokumen RKAS yang lebih relevan, tetapi juga membangun rasa kepemilikan bersama terhadap program sekolah.

Laporan penggunaan dana BOS dipublikasikan melalui papan informasi di lingkungan sekolah dan dikirimkan secara digital kepada seluruh orang tua peserta didik. Praktik transparansi ini melampaui kewajiban minimum yang diatur regulasi dan mencerminkan komitmen kepala sekolah terhadap akuntabilitas publik sebagai prinsip fundamental MBS.

4. Optimalisasi Sarana dan Prasarana

Dalam keterbatasan anggaran yang menjadi tantangan umum sekolah negeri, kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit menerapkan strategi pengelolaan sarana prasarana berbasis prioritas dampak. Fasilitas yang secara langsung mempengaruhi kualitas pembelajaran seperti ruang kelas, perpustakaan, dan perangkat digital mendapatkan prioritas alokasi anggaran tertinggi. Karlina et al. (2022) menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan prinsip prioritas berbasis bukti dalam pengelolaan sarana prasarana menghasilkan dampak peningkatan mutu yang lebih signifikan dibandingkan kepala sekolah yang mengalokasikan anggaran secara merata tanpa skala prioritas yang jelas.

5. Pembinaan Kesiswaan

Pembinaan kesiswaan di SD Negeri 4 Sangsit berpijak pada filosofi pendidikan holistik yang memandang perkembangan siswa secara utuh intelektual, sosial emosional, dan karakter. Implementasi profil pelajar Pancasila dilakukan tidak hanya melalui proyek penguatan (P5) yang menjadi amanat Kurikulum Merdeka, tetapi juga diintegrasikan ke dalam seluruh mata pelajaran dan kehidupan sekolah sehari-hari. Kemendikbudristek (2022) menegaskan bahwa integrasi nilai-nilai profil pelajar Pancasila yang bersifat pervasif meresap ke seluruh aspek kehidupan sekolah jauh lebih efektif dibandingkan pendekatan adisional yang memperlakukan penguatan karakter sebagai program terpisah.

6. Pengelolaan Hubungan Stakeholder

Membangun dan memelihara hubungan yang produktif dengan seluruh pemangku kepentingan merupakan salah satu tanggung jawab kepala sekolah yang paling menentukan keberhasilan MBS. Di SD Negeri 4 Sangsit, keterlibatan orang tua dirancang secara berjenjang: dari tingkat informasi (penyampaian perkembangan belajar anak), tingkat konsultasi (forum diskusi tentang program sekolah), hingga tingkat partisipasi aktif (keterlibatan dalam kegiatan pembelajaran dan evaluasi program). Anggraini et al. (2024)

menemukan bahwa sekolah yang berhasil membangun keterlibatan orang tua pada level partisipasi aktif bukan sekadar tingkat informasi menunjukkan peningkatan hasil belajar siswa yang lebih signifikan.

Dalam hubungan dengan Dinas Pendidikan Kabupaten Buleleng, kepala sekolah menerapkan pola komunikasi yang proaktif dan berbasis bukti. Kendala implementasi kebijakan dikomunikasikan secara terbuka disertai data dan solusi alternatif, sehingga dialog yang terjadi bersifat konstruktif dan menghasilkan dukungan teknis yang tepat sasaran dari dinas.

7. Implementasi Kebijakan Pendidikan

Kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kebijakan pendidikan nasional secara adaptif merupakan kompetensi yang semakin kritis di era percepatan reformasi pendidikan. Di SD Negeri 4 Sangsit, kepala sekolah mengembangkan kapasitas "*adaptive implementation*" kemampuan menginterpretasikan kebijakan nasional secara kritis, mengidentifikasi esensi dan tujuan yang ingin dicapai, kemudian merancang strategi implementasi yang paling sesuai dengan konteks dan kapasitas lokal.

Bush (2020) menekankan bahwa implementasi kebijakan yang adaptif bukan berarti ketidakpatuhan terhadap regulasi, melainkan kemampuan menafsirkan spirit kebijakan secara kreatif sehingga menghasilkan dampak yang optimal dalam konteks yang spesifik. Prinsip ini menjadi fondasi dalam pendekatan kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit dalam merespons berbagai kebijakan pendidikan, termasuk transisi ke Kurikulum Merdeka, implementasi asesmen nasional, dan penerapan Platform Merdeka Mengajar (PMM).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, dapat diperoleh tiga simpulan yaitu: Pertama, kepala sekolah SD Negeri 4 Sangsit menjalankan tujuh peran strategis yang saling melengkapi dalam kerangka MBS: pemimpin dan agen perubahan, pendidik, supervisor, motivator, manajer, administrator, dan klimator. Ketujuh peran ini tidak berjalan secara linier atau terfragmentasi, melainkan secara integratif dan sinergis membentuk ekosistem kepemimpinan yang holistik dan berorientasi pada mutu. Kedua, tanggung jawab konkret kepala sekolah mencakup tujuh bidang pengelolaan yang saling berkaitan: kurikulum, SDM, keuangan, sarana dan prasarana, kesiswaan, stakeholder, dan kebijakan. Pengelolaan ketujuh bidang ini dilandasi oleh prinsip-prinsip transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan adaptasi kontekstual yang merupakan inti dari filosofi MBS. Ketiga, sinergi antara optimalisasi peran dan tanggung jawab kepala sekolah terbukti berkontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pendidikan di SD Negeri 4 Sangsit, yang tercermin dalam meningkatnya kualitas pembelajaran, kompetensi guru, keterlibatan orang tua, dan budaya sekolah yang kondusif.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan: (1) kepala sekolah perlu terus mengembangkan kapasitas kepemimpinan transformasional, khususnya kompetensi kepemimpinan instruksional dan digital; (2) Dinas Pendidikan Kabupaten Buleleng perlu memperkuat program pendampingan dan supervisi implementasi MBS di tingkat sekolah dasar; serta (3) penelitian lanjutan dengan desain komparatif atau longitudinal diperlukan untuk mengukur dampak kepemimpinan kepala sekolah terhadap hasil belajar siswa secara lebih terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, W. D., Syam, F., Hasan, A., & Astri, E. (2024). Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(5), 5804–5811. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i5.7004>
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2021). Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/9783030665950>
- Karlina, T., Manalu, M., & Amini, M. (2022). Profil fungsi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(6), 9650–9660. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4088>
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan pengembangan kurikulum operasional di satuan pendidikan*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- 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. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mulyadi, M., Gunawan, I., & Triwiyanto, T. (2021). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di era new normal. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(2), 130–141. <https://doi.org/10.17977/um027v4i22021p130>
- OECD. (2020). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2018*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f07c754en>
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. (2021). Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Sabila, N. H., Bahtiar, B., & Yakin, N. (2023). Peran manajerial kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan sekolah. *Academy of Education Journal*, 14(2), 226–236. <https://doi.org/10.47200/aoej.v14i2.1803>
- Saman, A. M., & Hasanah, E. (2024). Peran kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik sebagai upaya peningkatan kompetensi guru. *JiIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1913–1920. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.2512>
- Samsilayurni, S. (2022). Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer sekolah. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 2(2), 101–108. <https://doi.org/10.52690/jitim.v2i2.284>
- Setiawan, M. R., Sudrajat, A., & Tedjawiani, I. (2022). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam meningkatkan mutu sekolah: Studi deskriptif tentang peran kepala sekolah dalam MBS pada SMPN 3 dan SMPN 4 Malangbong. *JiIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(5), 1335–1346. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i5.553>
- Wardani, D. N., & Supriyanto, A. (2022). Kepala sekolah sebagai agen perubahan dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 29(1), 45–56. <https://doi.org/10.26740/jp.v29n1.p4556>