

**MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL,
KOLABORASI, DAN PERBAIKAN SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR**

Asep Priatna¹, Ina Marlina²
^{1,2}FKIP Universitas Mandiri
aseppriatna064@gmail.com, marlinapriatna5@gmail.com

ABSTRACT

Educational management in primary schools increasingly requires principals to integrate instructional leadership, organizational management, teacher collaboration, evidence-informed decision making, equity, and staff well-being. This systematic literature review synthesizes recent international evidence on management practices that contribute to school quality at the primary education level. The review followed PRISMA 2020 reporting principles and focused on peer-reviewed reviews, meta-analyses, major research syntheses, and empirical studies published mainly between 2021 and 2026. Sources were identified through scholarly databases and publisher platforms using combinations of school leadership, educational management, primary school, instructional leadership, distributed leadership, school improvement, teacher collaboration, and well-being. The synthesis shows five interdependent domains of effective management: instructional leadership centered on teaching and learning; productive school climate and professional collaboration; distributed leadership and teacher agency; strategic management of people, time, data, and resources; and organizational conditions that protect teacher and leader well-being. Leadership effects on student outcomes are predominantly indirect, operating through teacher quality, collective efficacy, school climate, attendance, professional learning, and coherent use of resources. The review also indicates that management reforms are more effective when leadership development is sustained, context-sensitive, and connected to actual school improvement routines rather than isolated administrative training. For primary schools, an integrated management model is proposed in which principals align instructional priorities, collaborative structures, evidence use, resource allocation, and equity-oriented improvement. The findings provide a research-based framework for strengthening school management and for designing principal development, supervision, and school improvement policies.

Keywords: *Educational Management; Instructional Leadership; Distributed Leadership; Primary School; School Improvement; Systematic Literature Review*

ABSTRAK

Manajemen pendidikan di sekolah dasar semakin menuntut kepala sekolah untuk mengintegrasikan kepemimpinan instruksional, pengelolaan organisasi, kolaborasi guru, pengambilan keputusan berbasis bukti, pemerataan layanan, dan kesejahteraan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan menyintesis bukti internasional mutakhir mengenai praktik manajemen yang berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sekolah dasar. Kajian menggunakan *Systematic Literature Review* dengan prinsip pelaporan PRISMA 2020 dan memprioritaskan artikel tinjauan sistematis, meta-analisis, sintesis penelitian berskala besar, serta studi

empiris yang terutama diterbitkan pada 2021–2026. Penelusuran dilakukan melalui basis data dan platform penerbit ilmiah dengan kombinasi kata kunci *school leadership*, *educational management*, *primary school*, *instructional leadership*, *distributed leadership*, *school improvement*, *teacher collaboration*, dan *well-being*. Hasil sintesis menunjukkan lima domain manajemen yang saling terkait, yaitu kepemimpinan instruksional yang berpusat pada kualitas pembelajaran; iklim sekolah produktif dan kolaborasi profesional; kepemimpinan terdistribusi dan agensi guru; pengelolaan strategis sumber daya manusia, waktu, data, dan sumber daya; serta kondisi organisasi yang melindungi kesejahteraan guru dan pemimpin sekolah. Pengaruh kepemimpinan terhadap hasil belajar sebagian besar bersifat tidak langsung melalui kualitas guru, efikasi kolektif, iklim sekolah, kehadiran, pembelajaran profesional, dan penggunaan sumber daya yang koheren. Kajian juga menunjukkan bahwa intervensi manajemen lebih efektif apabila pengembangan kepemimpinan berlangsung berkelanjutan, sensitif terhadap konteks, dan terhubung dengan rutinitas perbaikan sekolah. Berdasarkan sintesis, dirumuskan kerangka manajemen sekolah dasar terintegrasi yang menyelaraskan prioritas pembelajaran, struktur kolaboratif, penggunaan bukti, alokasi sumber daya, kesejahteraan, dan pemerataan. Temuan ini dapat menjadi dasar penguatan manajemen sekolah, pengembangan kepala sekolah, supervisi, dan kebijakan peningkatan mutu.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan; Kepemimpinan Instruksional; Kepemimpinan Terdistribusi; Sekolah Dasar; Perbaikan Sekolah; Systematic Literature Review

A. Pendahuluan

Sekolah dasar merupakan fondasi sistem pendidikan karena pada jenjang ini peserta didik membangun kompetensi akademik dasar, kebiasaan belajar, karakter, dan pengalaman sosial yang memengaruhi perjalanan pendidikan berikutnya. Kualitas pembelajaran di sekolah dasar tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individual guru, tetapi juga oleh cara sekolah dikelola sebagai organisasi pembelajaran. Manajemen pendidikan karena itu perlu dipahami bukan sebatas administrasi rutin, melainkan sebagai proses mengarahkan tujuan, manusia, sumber daya, informasi,

budaya, dan proses pembelajaran agar seluruh komponen sekolah bergerak menuju peningkatan hasil belajar dan perkembangan peserta didik.

Perubahan lingkungan pendidikan memperluas tuntutan terhadap kepala sekolah. Pemimpin sekolah harus memastikan mutu pengajaran, membangun budaya kolaborasi, mengelola sumber daya manusia, merespons keragaman kebutuhan peserta didik, menggunakan data untuk perbaikan, mengembangkan kapasitas guru, berkomunikasi dengan keluarga dan masyarakat, serta menjaga keberlanjutan organisasi. Sintesis Grissom, Egalite, dan Lindsay (2021)

terhadap 219 studi menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki pengaruh penting terhadap capaian siswa, kehadiran, kepuasan kerja guru, dan retensi guru. Temuan tersebut menempatkan manajemen sekolah sebagai salah satu pengungkit strategis mutu pendidikan.

Pengaruh kepala sekolah terhadap hasil belajar umumnya tidak bekerja secara langsung. Kepala sekolah memengaruhi kualitas pengalaman belajar melalui keputusan tentang guru, pembagian tanggung jawab, dukungan profesional, iklim sekolah, penggunaan waktu, pemanfaatan data, dan alokasi sumber daya. Grissom et al. (2021) mengidentifikasi empat kelompok praktik yang konsisten dengan efektivitas kepemimpinan, yaitu memusatkan interaksi dengan guru pada pembelajaran, membangun iklim sekolah yang produktif, mendorong kolaborasi dan pembelajaran profesional, serta mengelola personel dan sumber daya secara efektif. Kerangka ini relevan untuk sekolah dasar karena kepala sekolah berhadapan dengan kebutuhan koordinasi pembelajaran lintas kelas, perkembangan anak, hubungan intensif dengan keluarga, dan keragaman kapasitas guru.

Perspektif kepemimpinan untuk pembelajaran menegaskan bahwa manajemen yang efektif harus menjaga hubungan antara tujuan organisasi dan inti teknis sekolah, yaitu proses belajar-mengajar. Hallinger (2011) menjelaskan bahwa *leadership for learning* berkembang dari penelitian kepemimpinan instruksional dengan menekankan nilai dan keyakinan, fokus kepemimpinan, konteks, serta pembagian kepemimpinan. Artinya, kepala sekolah tidak cukup mengawasi kelengkapan perangkat, tetapi perlu membangun kondisi agar guru dapat merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan memperbaiki pembelajaran secara berkelanjutan.

Dalam literatur kontemporer, kepemimpinan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai tindakan seorang kepala sekolah. Kepemimpinan terdistribusi menempatkan aktivitas kepemimpinan sebagai praktik yang tersebar di antara kepala sekolah, wakil, koordinator, guru, dan aktor lain sesuai keahlian serta kebutuhan organisasi. Mifsud (2024) menunjukkan bahwa riset kepemimpinan terdistribusi berkembang pesat dan digunakan untuk memahami bagaimana struktur, interaksi, dan distribusi pengaruh membentuk kapasitas sekolah. Pada

sekolah dasar, pendekatan ini penting karena kompleksitas tugas kepala sekolah dapat dikurangi melalui pembagian tanggung jawab yang tetap memiliki arah, akuntabilitas, dan koordinasi.

Perkembangan tersebut sejalan dengan bukti internasional mengenai pentingnya agensi guru. Data TALIS 2024 menunjukkan bahwa keterlibatan guru dalam keputusan sekolah, otonomi profesional, dan peluang memegang peran kepemimpinan berkaitan dengan berbagai hasil profesional, termasuk efikasi diri, kepuasan kerja, dan pencapaian tujuan pembelajaran (OECD, 2025). Namun distribusi kepemimpinan tidak identik dengan menyerahkan tugas. Distribusi yang produktif memerlukan kejelasan tujuan, kapasitas, kepercayaan, struktur komunikasi, dan mekanisme pertanggungjawaban.

Dimensi lain yang semakin penting adalah kesejahteraan guru dan pemimpin sekolah. Manajemen sekolah yang mengejar target tanpa memperhatikan beban kerja, dukungan sosial, rasa aman psikologis, dan sumber daya dapat melemahkan kapasitas organisasi. Hascher dan Waber (2021) melalui tinjauan sistematis terhadap 98 studi

menunjukkan bahwa hubungan sosial memiliki posisi penting dalam kesejahteraan guru dan bahwa kesejahteraan berhubungan dengan kualitas mengajar. Doyle Fosco (2022) juga menemukan bahwa kesejahteraan pemimpin pendidikan dipengaruhi oleh emosi, keterlibatan, hubungan, makna, pencapaian, kesehatan, otonomi, dan aspek lain yang terkait dengan kondisi pekerjaan.

Bukti terbaru juga memperlihatkan bahwa manajemen sekolah tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan kualitas pada tingkat sistem. Anand, Atluri, Crawford, Pugatch, dan Sheth (2023) meninjau intervensi peningkatan manajemen sekolah di negara berpendapatan rendah dan menengah dan menekankan pentingnya memahami apakah perubahan praktik manajemen kepala sekolah benar-benar diterjemahkan menjadi peningkatan pembelajaran siswa. Temuan tersebut mengingatkan bahwa pelatihan kepemimpinan yang terpisah dari konteks kerja, dukungan implementasi, dan sistem akuntabilitas belum tentu menghasilkan perubahan yang bermakna.

Pada jenjang dasar, perbaikan sekolah juga memerlukan pemilihan strategi yang memiliki dukungan bukti.

Molloy et al. (2025) melalui *umbrella review* terhadap domain kualitas sekolah menemukan dukungan bukti untuk berbagai domain pada tingkat sekolah dasar, meskipun bukti untuk kelas awal K–3 lebih terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu mengembangkan kapasitas untuk menilai kualitas bukti, memilih prioritas, dan menghindari program yang bersifat fragmentaris atau sekadar mengikuti tren.

Meskipun penelitian tentang kepemimpinan dan manajemen pendidikan sangat luas, terdapat beberapa kesenjangan. Pertama, banyak studi membahas gaya kepemimpinan secara terpisah tanpa menghubungkannya dengan fungsi manajemen sehari-hari. Kedua, sebagian kajian berfokus pada hasil siswa, sementara mekanisme melalui guru, iklim, kolaborasi, dan sumber daya belum selalu dipetakan secara terpadu. Ketiga, literatur sekolah dasar sering tercampur dengan K–12 sehingga implikasi spesifik bagi organisasi sekolah dasar perlu disintesis. Keempat, isu kesejahteraan, pemerataan, dan kepemimpinan guru semakin penting tetapi sering diposisikan sebagai tema tambahan, bukan bagian inti manajemen sekolah.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kajian ini bertujuan menganalisis secara sistematis literatur internasional mengenai manajemen pendidikan di sekolah dasar dengan fokus pada praktik kepemimpinan instruksional, kepemimpinan terdistribusi, kolaborasi profesional, pengelolaan sumber daya, penggunaan bukti, kesejahteraan, dan perbaikan sekolah. Pertanyaan kajian diarahkan pada: (1) praktik manajemen apa yang paling konsisten mendukung kualitas sekolah; (2) melalui mekanisme apa kepemimpinan memengaruhi guru dan peserta didik; (3) faktor organisasi apa yang mendukung atau menghambat efektivitas manajemen; dan (4) bagaimana temuan dapat disusun menjadi kerangka manajemen sekolah dasar yang terintegrasi.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menilai, dan menyintesis bukti mengenai manajemen pendidikan dan kepemimpinan sekolah yang relevan dengan konteks sekolah dasar. Pelaporan kajian mengacu pada prinsip PRISMA 2020. PRISMA menyediakan panduan untuk menjelaskan secara transparan alasan kajian, strategi

identifikasi sumber, proses seleksi, penilaian kelayakan, dan sintesis hasil (Page et al., 2021).

Penelusuran literatur difokuskan pada publikasi internasional berbahasa Inggris yang tersedia melalui basis data, indeks akademik, repositori penelitian, dan platform penerbit ilmiah. Kata kunci dikombinasikan dengan operator Boolean, antara lain *educational management, school management, primary school, elementary school, school leadership, principal leadership, instructional leadership, leadership for learning, distributed leadership, teacher leadership, school improvement, teacher collaboration, school climate, teacher well-being, principal well-being, resource management, dan evidence-informed decision making*.

Rentang utama publikasi ditetapkan 2021–2026 agar sintesis mencerminkan perkembangan mutakhir, namun beberapa karya konseptual yang lebih lama dipertahankan apabila memiliki posisi fundamental dalam pengembangan kerangka kepemimpinan sekolah. Kriteria inklusi meliputi: artikel *peer-reviewed, systematic review, meta-analysis, umbrella review*, sintesis penelitian berskala besar, atau studi

empiris dengan relevansi langsung terhadap kepemimpinan/manajemen sekolah; membahas sekolah dasar atau memiliki temuan K–12 yang dapat diterapkan secara jelas pada sekolah dasar; serta memuat informasi tentang praktik, mekanisme, kondisi, atau hasil manajemen. Publikasi opini, tulisan tanpa metodologi yang dapat ditelusuri, dan studi yang tidak berkaitan dengan organisasi sekolah dikeluarkan.

Seleksi dilakukan melalui empat tahap. Tahap identifikasi mengumpulkan sumber berdasarkan kata kunci dan penelusuran referensi. Tahap *screening* memeriksa judul dan abstrak untuk menilai relevansi. Tahap *eligibility* menelaah isi sumber, metodologi, populasi, dan keterkaitan dengan pertanyaan kajian. Tahap *included* menetapkan sumber inti untuk sintesis. Karena tujuan kajian adalah sintesis konseptual dan manajerial, hasil tidak digabungkan melalui meta-analisis baru; data dianalisis menggunakan *thematic synthesis*.

Ekstraksi data mencakup penulis dan tahun, negara atau cakupan, jenis kajian, konteks pendidikan, fokus manajemen, temuan utama, mekanisme pengaruh, dan implikasi bagi sekolah dasar. Penilaian kualitas dilakukan secara proporsional terhadap

jenis sumber dengan mempertimbangkan transparansi metode, keluasan pencarian, ketepatan desain, kekuatan inferensi, dan relevansi. Sumber sintesis besar dan *systematic review* digunakan sebagai tulang punggung argumentasi, sedangkan studi empiris digunakan untuk memperjelas mekanisme tertentu.

Analisis tematik dilakukan melalui pengodean terbuka terhadap temuan, pengelompokan kode, perbandingan antar-sumber, dan pembentukan tema lintas studi. Lima tema utama muncul secara konsisten: kepemimpinan instruksional; iklim dan kolaborasi profesional; distribusi kepemimpinan dan agensi guru; manajemen strategis sumber daya dan bukti; serta kesejahteraan dan keberlanjutan organisasi. Hubungan antartema kemudian dianalisis untuk merumuskan kerangka manajemen sekolah dasar terintegrasi.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Karakteristik dan Arah Temuan

Literatur

Literatur yang disintesis memperlihatkan pergeseran dari pandangan kepemimpinan sebagai karakter personal kepala sekolah menuju kepemimpinan sebagai praktik

organisasi. Fokus penelitian tidak lagi hanya menanyakan gaya kepemimpinan apa yang efektif, tetapi bagaimana pemimpin mengorganisasi pekerjaan guru, membentuk iklim, memanfaatkan data, membangun kapasitas, mendistribusikan tanggung jawab, dan menjaga keberlanjutan sumber daya manusia.

Grissom et al. (2021) memberikan salah satu sintesis paling komprehensif dengan menyeleksi 219 studi dari sekitar 4.800 publikasi empiris dan literatur lain. Sintesis tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memengaruhi hasil siswa dan guru melalui kombinasi praktik instruksional, iklim produktif, kolaborasi profesional, serta manajemen personel dan sumber daya. Kekuatan temuan ini terletak pada penekanan bahwa efektivitas kepala sekolah bukan hasil satu gaya kepemimpinan tunggal.

Mifsud (2024) memperlihatkan perkembangan kepemimpinan terdistribusi sebagai bidang penelitian yang semakin mapan. Sementara itu, kajian Anand et al. (2023) menempatkan manajemen sekolah dalam perspektif intervensi dan hasil belajar, khususnya di negara berpendapatan rendah dan menengah. Molloy et al. (2025) memperluas

perspektif dengan menunjukkan bahwa keputusan perbaikan sekolah perlu bertumpu pada domain kualitas dan strategi yang memiliki dukungan bukti. Secara bersama-sama, literatur tersebut menunjukkan bahwa manajemen sekolah efektif bersifat multidimensional, kontekstual, dan berorientasi pada mekanisme perbaikan.

Tabel 1. Sintesis Domain Manajemen Pendidikan di Sekolah Dasar

Domain	Praktik Utama	Mekanisme	Hasil yang Diharapkan
Kepemimpinan instruksional	Prioritas belajar, supervisi bermakna, umpan balik, penggunaan data	Peningkatan kualitas pengajaran dan koherensi kurikulum	Keterlibatan dan hasil belajar
Iklim dan kolaborasi	Kepercayaan, PLC, kerja tim, pembelajaran profesional	Efikasi kolektif, pertukaran praktik, pemecahan masalah bersama	Kualitas mengajar dan retensi guru
Kepemimpinan terdistribusi	Peran guru, tim kepemimpinan, delegasi berbasis keahlian	Agensi, kepemilikan perubahan, kapasitas organisasi	Keberlanjutan perbaikan
Sumber daya dan bukti	Penempatan guru, waktu, anggaran, data, teknologi	Penyelarasan sumber daya dengan prioritas belajar	Efisiensi dan efektivitas program
Kesejahteraan dan keberlanjutan	Beban kerja, dukungan, relasi, keamanan psikologis	Menurunkan stres/burnout dan menjaga kapasitas profesional	Stabilitas SDM dan iklim positif

2. Kepemimpinan Instruksional sebagai Inti Manajemen Sekolah

Tema pertama adalah konsistensi fokus pada pembelajaran. Kepemimpinan instruksional bukan sekadar frekuensi kunjungan kelas, melainkan kualitas interaksi kepala sekolah dengan guru mengenai tujuan belajar, bukti belajar siswa, perencanaan, asesmen, strategi pembelajaran, dan tindak lanjut perbaikan. Grissom et al. (2021) menekankan bahwa keterlibatan kepala sekolah dengan pengajaran perlu menghasilkan dukungan nyata bagi kerja guru. Kehadiran di kelas tanpa umpan balik, pengembangan, atau penggunaan informasi untuk perbaikan tidak otomatis meningkatkan pembelajaran.

Pada sekolah dasar, kepemimpinan instruksional perlu memperhatikan kontinuitas perkembangan peserta didik antarkelas. Kepala sekolah dapat membangun mekanisme moderasi asesmen, analisis perkembangan literasi dan numerasi, pertemuan tim kelas, serta pemetaan dukungan bagi peserta didik yang membutuhkan intervensi. Dengan demikian, supervisi berubah dari pemeriksaan kepatuhan menjadi siklus diagnosis, dukungan, implementasi, dan refleksi.

Hallinger (2011) menunjukkan bahwa *leadership for learning* menempatkan pembelajaran sebagai pusat tetapi tetap memperhatikan konteks dan distribusi kepemimpinan. Implikasinya, kepala sekolah tidak harus menjadi pakar setiap mata pelajaran. Tugas utama pemimpin adalah memastikan bahwa struktur sekolah memungkinkan keahlian guru digunakan, pembelajaran profesional diarahkan pada kebutuhan nyata, dan keputusan organisasi tidak mengganggu waktu belajar.

3. Iklim Sekolah, Kolaborasi, dan Pembelajaran Profesional

Tema kedua adalah pentingnya iklim organisasi yang produktif. Iklim sekolah mencakup norma, relasi, rasa aman, kepercayaan, ekspektasi, dan pola interaksi yang memengaruhi bagaimana guru bekerja. Kepala sekolah yang membangun kejelasan tujuan sekaligus kepercayaan menciptakan kondisi bagi guru untuk membahas masalah pembelajaran tanpa takut disalahkan. Kondisi ini penting bagi sekolah dasar karena pengembangan anak membutuhkan koordinasi antar-guru dan konsistensi dukungan.

Kolaborasi profesional berbeda dari sekadar rapat rutin. Kolaborasi yang

berpengaruh pada mutu memiliki objek kerja yang jelas: bukti belajar siswa, desain pembelajaran, masalah kelas, asesmen, dan evaluasi intervensi. Grissom et al. (2021) menempatkan kolaborasi dan pembelajaran profesional sebagai salah satu praktik utama kepala sekolah efektif. Manajemen waktu karena itu menjadi penting; kepala sekolah perlu melindungi waktu kolaborasi dan mengurangi aktivitas administratif yang tidak memberi nilai tambah.

Kesejahteraan guru memperkuat atau melemahkan kapasitas kolaborasi. Hascher dan Waber (2021) menemukan peran penting hubungan sosial dalam kesejahteraan guru. Studi terhadap 436 guru sekolah dasar juga menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan strategi pengelolaan emosi berhubungan dengan stres, kecemasan, burnout, dan keluhan psikosomatis, dengan implikasi langsung bagi kepemimpinan sekolah (2024). Artinya, budaya profesional yang sehat merupakan bagian dari strategi mutu, bukan sekadar program kesejahteraan tambahan.

4. Kepemimpinan Terdistribusi dan Agensi Guru

Tema ketiga adalah distribusi kepemimpinan. Mifsud (2024)

menunjukkan bahwa konsep *distributed leadership* digunakan untuk menjelaskan praktik kepemimpinan yang melibatkan banyak aktor dan interaksi. Pada sekolah dasar, distribusi dapat diwujudkan melalui koordinator fase, pemimpin komunitas belajar, guru mentor, tim kurikulum, tim asesmen, atau penanggung jawab program. Namun distribusi efektif memerlukan batas peran yang jelas dan keterhubungan dengan tujuan sekolah.

Data TALIS 2024 memperkuat pentingnya kesempatan guru terlibat dalam keputusan dan mengambil peran kepemimpinan profesional (OECD, 2025). Agensi guru memungkinkan pengetahuan praktis dari kelas masuk ke proses pengambilan keputusan. Hal ini mengurangi jarak antara kebijakan sekolah dan realitas pembelajaran. Pada saat yang sama, kepala sekolah tetap bertanggung jawab menjaga koherensi agar distribusi tidak menghasilkan fragmentasi program.

Distribusi kepemimpinan juga berfungsi sebagai strategi pengembangan kapasitas. Guru yang diberi kesempatan memimpin proyek, memfasilitasi pembelajaran profesional, atau membimbing rekan memperoleh pengalaman organisasi yang memperluas kompetensi. Sekolah

memperoleh manfaat berupa lebih banyak sumber kepemimpinan dan berkurangnya ketergantungan pada satu individu. Dengan demikian, distribusi kepemimpinan dapat memperkuat keberlanjutan perbaikan ketika terjadi pergantian kepala sekolah atau guru.

5. Manajemen Strategis Sumber Daya, Data, dan Program

Tema keempat adalah pengelolaan sumber daya secara strategis. Sumber daya sekolah mencakup guru, tenaga kependidikan, waktu, anggaran, ruang, teknologi, informasi, dan hubungan dengan masyarakat. Efektivitas tidak ditentukan semata-mata oleh banyaknya sumber daya, tetapi oleh keselarasan alokasi dengan prioritas pembelajaran. Kepala sekolah perlu menghindari pola anggaran yang terfragmentasi menjadi banyak kegiatan tanpa hubungan jelas dengan kebutuhan siswa.

Grissom et al. (2021) menempatkan manajemen personel dan sumber daya sebagai salah satu praktik inti kepala sekolah. Dalam konteks sekolah dasar, keputusan penempatan guru sangat strategis karena perbedaan kualitas pengajaran pada kelas awal dapat memengaruhi fondasi belajar. Manajemen sumber daya manusia

mencakup rekrutmen atau penempatan, induksi, mentoring, evaluasi, pengembangan profesional, pembagian beban, pengakuan kinerja, dan retensi.

Anand et al. (2023) menunjukkan bahwa intervensi untuk meningkatkan praktik manajemen kepala sekolah di negara berpendapatan rendah dan menengah perlu dinilai berdasarkan perubahan perilaku manajemen dan dampaknya pada pembelajaran. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan tidak boleh berhenti pada pengetahuan. Desain pengembangan kepala sekolah perlu memuat praktik di tempat kerja, *coaching*, penggunaan data, umpan balik, dan dukungan implementasi.

Pengambilan keputusan berbasis bukti menjadi kemampuan manajerial yang semakin penting. Kepala sekolah perlu membedakan data untuk kepatuhan dengan data untuk pembelajaran. Data kehadiran, asesmen, perkembangan siswa, observasi pembelajaran, survei iklim, dan informasi kesejahteraan guru perlu dibaca bersama untuk mengidentifikasi masalah. Namun penggunaan data harus proporsional; terlalu banyak indikator dapat meningkatkan beban

administratif tanpa meningkatkan kualitas keputusan.

Molloy et al. (2025) menunjukkan pentingnya *evidence base* dalam pemilihan domain dan strategi perbaikan sekolah. Bagi kepala sekolah dasar, implikasinya adalah setiap program perlu memiliki teori perubahan sederhana: masalah apa yang ingin diselesaikan, strategi apa yang dipilih, mengapa strategi tersebut masuk akal berdasarkan bukti, sumber daya apa yang dibutuhkan, indikator apa yang digunakan, dan kapan keputusan dilanjutkan, diperbaiki, atau dihentikan.

6. Kesejahteraan Pemimpin dan Guru sebagai Kapasitas Organisasi

Tema kelima adalah kesejahteraan sebagai prasyarat kapasitas organisasi. Doyle Fosco (2022) menunjukkan bahwa kesejahteraan pemimpin pendidikan dipengaruhi oleh berbagai domain, termasuk hubungan, keterlibatan, makna, pencapaian, kesehatan, otonomi, dan spiritualitas. Tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan dapat mengurangi kualitas keputusan, kemampuan membangun relasi, dan keberlanjutan kepemimpinan.

Pada tingkat guru, kesejahteraan berkaitan dengan kualitas mengajar dan keberlangsungan profesi (Hascher

& Waber, 2021). Karena itu, kepala sekolah perlu melihat beban kerja, konflik peran, tuntutan administratif, jadwal, dukungan sosial, dan keamanan psikologis sebagai variabel manajemen. Upaya peningkatan mutu yang terus menambahkan program baru tanpa menghentikan kegiatan berprioritas rendah dapat menciptakan *overload* dan menurunkan kualitas implementasi.

Kesejahteraan tidak berarti mengurangi ekspektasi profesional. Manajemen yang sehat menggabungkan standar tinggi dengan dukungan tinggi. Kepala sekolah menetapkan prioritas yang terbatas dan jelas, menyediakan sumber daya, memberi umpan balik, mengakui kontribusi, dan menciptakan mekanisme bantuan ketika guru mengalami kesulitan. Dengan pendekatan ini, kesejahteraan dan akuntabilitas menjadi saling mendukung.

7. Pemerataan dan Konteks sebagai Prinsip Manajemen

Literatur juga menegaskan bahwa praktik kepemimpinan harus dibaca melalui konteks. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menegaskan kembali bahwa praktik dasar kepemimpinan yang berhasil relatif serupa, tetapi

penerapannya perlu responsif terhadap kondisi sekolah. Sekolah dasar dengan tingkat kemiskinan tinggi, lokasi terpencil, keragaman bahasa, keterbatasan guru, atau kebutuhan khusus memerlukan kombinasi strategi yang berbeda.

Perspektif pemerataan mengubah cara kepala sekolah mengalokasikan sumber daya. Pertanyaan manajemen tidak hanya apakah sumber daya dibagi sama, tetapi apakah dukungan dialokasikan sesuai kebutuhan. Grissom et al. (2021) menekankan bahwa praktik instruksional, iklim, kolaborasi, dan sumber daya dapat dijalankan dengan lensa *equity*. Pada sekolah dasar, hal ini dapat berarti memastikan peserta didik yang tertinggal memperoleh akses pada guru yang kuat, waktu intervensi, dukungan keluarga, dan materi yang sesuai.

Konteks juga menentukan kelayakan inovasi. Program yang efektif pada sekolah dengan infrastruktur tinggi belum tentu dapat diterapkan secara identik pada sekolah dengan sumber daya terbatas. Manajemen berbasis bukti tidak berarti menyalin program, melainkan menggabungkan bukti penelitian, data lokal, keahlian profesional, dan nilai komunitas untuk menentukan adaptasi yang tepat.

8. Kerangka Manajemen Sekolah Dasar Terintegrasi

Berdasarkan sintesis, manajemen sekolah dasar dapat dirumuskan sebagai siklus terintegrasi yang terdiri atas enam proses: menetapkan prioritas pembelajaran; mendiagnosis kondisi dengan data; membangun kapasitas guru dan tim; menyelaraskan sumber daya; melaksanakan dan memantau strategi; serta merefleksikan hasil untuk perbaikan berikutnya. Siklus tersebut ditopang oleh iklim kepercayaan, distribusi kepemimpinan, kesejahteraan, dan orientasi pemerataan.

Tahap pertama adalah penetapan prioritas. Sekolah perlu membatasi fokus pada masalah yang benar-benar penting bagi peserta didik. Tahap kedua adalah diagnosis menggunakan kombinasi data kuantitatif dan kualitatif. Tahap ketiga adalah pengembangan kapasitas melalui pembelajaran profesional, *mentoring*, *coaching*, dan kolaborasi. Tahap keempat adalah penyelarasan anggaran, waktu, personel, dan teknologi dengan prioritas. Tahap kelima adalah implementasi disertai pemantauan indikator proses dan hasil. Tahap keenam adalah refleksi untuk memutuskan apakah strategi

dipertahankan, disesuaikan, diperluas, atau dihentikan.

Kerangka ini menempatkan kepala sekolah sebagai arsitek kondisi organisasi, bukan pelaksana tunggal seluruh pekerjaan. Kepala sekolah membangun sistem agar keahlian tersebar, informasi bergerak, masalah dapat dibahas secara aman, dan keputusan tetap koheren. Dengan demikian, efektivitas manajemen diukur bukan dari banyaknya kegiatan administratif, melainkan dari kemampuan sekolah mempertahankan proses belajar yang berkualitas dan memperbaikinya secara konsisten.

9. Implikasi bagi Pengembangan Kepala Sekolah dan Kebijakan

Implikasi pertama adalah perlunya reposisi pengembangan kepala sekolah dari pelatihan berbasis materi menuju pengembangan berbasis praktik. Program perlu memberi kesempatan kepala sekolah mendiagnosis masalah nyata, menggunakan data, melakukan percakapan instruksional, memimpin tim, merancang intervensi, dan mengevaluasi implementasi. Pendampingan dan *coaching* setelah pelatihan penting agar pengetahuan diterjemahkan menjadi rutinitas kerja.

Implikasi kedua adalah penyederhanaan sistem akuntabilitas.

Kepala sekolah membutuhkan data yang bermakna, tetapi beban pelaporan yang berlebihan dapat mengurangi waktu untuk kepemimpinan pembelajaran. Sistem supervisi sebaiknya menilai kualitas proses perbaikan, penggunaan bukti, pengembangan guru, dan kemajuan siswa, bukan hanya kelengkapan dokumen.

Implikasi ketiga adalah penguatan kepemimpinan guru. Kebijakan sekolah perlu menyediakan jalur formal bagi guru untuk memimpin komunitas belajar, asesmen, kurikulum, inovasi, dan mentoring. Distribusi peran harus disertai waktu, pengakuan, pengembangan kapasitas, dan akuntabilitas.

Implikasi keempat adalah memasukkan kesejahteraan sebagai indikator kapasitas sekolah. Data absensi guru, *turnover*, beban kerja, kepuasan, dan iklim psikologis dapat digunakan sebagai sinyal dini risiko organisasi. Intervensi tidak hanya diarahkan pada individu, tetapi juga pada desain kerja dan praktik manajemen.

Implikasi kelima adalah memperkuat budaya evaluasi program. Setiap inovasi sebaiknya memiliki tujuan, indikator, *baseline*, mekanisme

pemantauan, dan jadwal evaluasi. Dengan cara ini, sekolah dasar bergerak dari budaya menjalankan program menuju budaya belajar dari program.

D. Keterbatasan Kajian

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, literatur manajemen pendidikan sangat luas dan banyak penelitian menggunakan sampel K-12 sehingga tidak seluruh temuan bersifat eksklusif untuk sekolah dasar. Kedua, desain dan indikator hasil antarstudi sangat heterogen sehingga kajian ini menggunakan sintesis tematik dan tidak menghitung ukuran efek baru. Ketiga, dominasi publikasi berbahasa Inggris dapat membatasi representasi praktik manajemen dari sistem pendidikan yang kurang terwakili dalam basis data internasional.

Keterbatasan tersebut menunjukkan perlunya penelitian lanjutan yang secara khusus menguji mekanisme manajemen pada sekolah dasar, terutama pada konteks negara berkembang, sekolah kecil, sekolah pedesaan, dan sekolah dengan keragaman tinggi. Studi longitudinal dan desain eksperimental atau kuasi-eksperimental juga diperlukan untuk membedakan hubungan korelasional

dari dampak kausal praktik kepemimpinan.

D. Kesimpulan

Manajemen pendidikan yang efektif di sekolah dasar merupakan proses integratif yang menghubungkan kepemimpinan pembelajaran, pengembangan manusia, iklim organisasi, distribusi kepemimpinan, pengelolaan sumber daya, penggunaan bukti, kesejahteraan, dan pemerataan. Literatur internasional menunjukkan bahwa kepala sekolah berpengaruh terhadap hasil peserta didik dan guru terutama melalui kondisi organisasi yang mereka bangun, bukan melalui tindakan langsung terhadap hasil belajar.

Lima domain utama muncul dari sintesis: kepemimpinan instruksional; iklim dan kolaborasi profesional; kepemimpinan terdistribusi dan agensi guru; manajemen strategis sumber daya dan bukti; serta kesejahteraan dan keberlanjutan organisasi. Kelima domain harus dikelola secara koheren. Fokus instruksional tanpa dukungan organisasi akan sulit bertahan, sementara administrasi yang tertib

tanpa orientasi pembelajaran tidak cukup menghasilkan perbaikan.

Bagi sekolah dasar, kepala sekolah perlu berperan sebagai arsitek sistem perbaikan: menetapkan prioritas, menggunakan data untuk diagnosis, membangun kapasitas guru, menyelaraskan sumber daya, mendistribusikan kepemimpinan, memantau implementasi, dan melakukan refleksi. Kebijakan pengembangan kepala sekolah karena itu perlu lebih dekat dengan praktik nyata, menyediakan pendampingan berkelanjutan, mengurangi beban administratif yang tidak bernilai tambah, dan memperkuat ruang bagi kepemimpinan guru.

Secara keseluruhan, kualitas manajemen sekolah dasar tidak dapat diukur dari banyaknya program atau dokumen yang dihasilkan. Indikator yang lebih bermakna adalah sejauh mana sekolah mampu menciptakan pembelajaran berkualitas, menjaga kapasitas dan kesejahteraan pendidik, menggunakan sumber daya secara adil, serta membangun kemampuan organisasi untuk belajar dan memperbaiki diri secara berkelanjutan.

Anand, G., Atluri, A., Crawford, L., Pugatch, T., & Sheth, K. (2023). Improving school management in low and middle income countries: A

DAFTAR PUSTAKA

- systematic review. *Economics of Education Review*, 97, 102464. <https://doi.org/10.1016/j.econedure.v.2023.102464>
- Doyle Fosco, S. L. (2022). Educational leader wellbeing: A systematic review. *Educational Research Review*, 37, 100487. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2022.100487>
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research. The Wallace Foundation. <https://doi.org/10.59656/EL-SB1065.001>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hascher, T., & Waber, J. (2021). Teacher well-being: A systematic review of the research literature from the year 2000–2019. *Educational Research Review*, 34, 100411. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100411>
- 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>
- Mifsud, D. (2024). A systematic review of school distributed leadership: Exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 56(2), 154–179. <https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181>
- Molloy, C., Beatson, R., Harrop, C., Perini, N., & Goldfeld, S. (2025). Evidence bases to inform school improvement plans: Findings from an umbrella review of school quality domains and specific improvement strategies for school leaders and early years specialists. *Research Papers in Education*, 40(2), 299–333. <https://doi.org/10.1080/02671522.2024.2414318>
- OECD. (2025). Results from TALIS 2024: Teacher leadership and autonomy. OECD Publishing.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- See, B. H., Gorard, S., El Soufi, N., Ledger, M., Morris, R., Maude, K., & Ivarsson-Keng, N. (2025). A structured review of the potential role of school leaders in making teaching more attractive. *Educational Review*, 77, 239–263. <https://doi.org/10.1080/00131911.2024.2392565>
- Zhang, L. (2025). Estimating school and teacher effects on students' academic performance using multilevel models with three or more levels: A literature review. *Discover Education*, 4, 4. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00392-4>