P-ISSN 2962-9284
E-ISSN 2829-4106

Ihtirom Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Vol. 5 No. 2 Edisi Oktober 2026

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN EKOSISTEM PENDIDIKAN BERBASIS KARAKTER DAN KOMPETENSI ABAD KE-21: STUDI KASUS DI SMA NEGERI 1 KARANGDOWO

Ahmad Fauzi[1*], Angga Widiyarto[2], Irhamudin Mahmud[3], Afifah Zaahiyah
[1,2,3,4] Universitas Muhammadiyah Karanganyar
ahmad.fauzi@umuka.ac.id[1*], angga.widiyarto@umuka.ac.id[2],
irhamudin.mahmud@umuka.ac.id[3] fazaahiyah@gmail.com

Diterima : 15-08-2026 **Disetujui : 30-09-2026** **Diterbitkan : 31-10-2026**

Abstrak: Abad ke-21 menuntut sekolah mengembangkan karakter dan keterampilan peserta didik, bukan hanya capaian akademik. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan praktik kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Karangdowo dalam membangun ekosistem pendidikan berbasis karakter dan kompetensi abad ke-21, serta bagaimana praktik tersebut diwujudkan dalam pembelajaran dan kegiatan peserta didik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan pada 27 sampai 31 Juli 2026 melalui wawancara semiterstruktur, observasi, dan dokumentasi terhadap lima informan yang dipilih secara *purposive*, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, satu guru, satu peserta didik, dan satu pembina kegiatan. Data dianalisis dengan analisis tematik, dan keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik. Temuan menunjukkan orientasi kepemimpinan yang menekankan pengembangan peserta didik secara menyeluruh, bukan hanya prestasi akademik. Guru dilibatkan dalam penyusunan program, pembelajaran berpusat pada peserta didik membuka ruang diskusi, kerja sama, dan pemecahan masalah, dan kegiatan organisasi serta ekstrakurikuler menyediakan kesempatan melatih disiplin, kepemimpinan, dan kerja sama. Temuan bersifat kontekstual, mencerminkan perspektif informan, dan tidak dimaksudkan sebagai hubungan sebab akibat.

Kata kunci: Kepemimpinan Kepala Sekolah, Ekosistem Pendidikan, Pendidikan Karakter, Kompetensi Abad Ke-21, Pembelajaran Berpusat Pada Peserta Didik

***Abstract*:** *Twenty-first century education requires schools to develop students' character and skills, not only academic achievement. This study describes the leadership practices of the principal of SMA Negeri 1 Karangdowo in building an educational ecosystem grounded in character and 21st-century competencies, and how these practices are realized in classroom learning and student activities. A qualitative case study design was used. Data were collected from 27 to 31 July 2026 through semi-structured interviews, observation, and documentation involving five purposively selected informants: the principal, a vice-principal, a teacher, a student, and a student activity coordinator. Data were analyzed using thematic analysis, and trustworthiness was examined through source and technique triangulation. The findings show a leadership orientation that emphasizes holistic student development rather than academic achievement alone.*

Teachers were involved in program development, student-centered learning opened space for discussion, teamwork, and problem solving, and student organizations and extracurricular activities provided opportunities to practice discipline, leadership, and cooperation. The findings are contextual, reflect informants' perspectives, and do not imply causal relationships.
Keywords: *Principal Leadership, Educational Ecosystem, Character Education, 21st-Century Competencies, Student-Centered Learning*

PENDAHULUAN

Abad ke-21 akan menghadirkan perubahan yang lebih kompleks dalam dunia pendidikan. Kebutuhan dunia kerja, perubahan pola komunikasi, dinamika sosial, dan terobosan teknologi menuntut institusi pendidikan untuk membekali peserta didik dengan lebih dari sekadar pengetahuan akademis (Mukmin et al., 2024). Kemampuan berpikir kritis, kreativitas, pemecahan masalah, komunikasi, kerja sama tim, dan fleksibilitas merupakan hal-hal yang penting bagi peserta didik (Thornhill-miller et al., 2025, Tohani & Aulia, 2022). Karakteristik seperti akuntabilitas, pengendalian diri, integritas, kemandirian, empati, dan kemampuan bekerja sama dalam tim juga harus berjalan beriringan dengan berbagai kemampuan tersebut (Baharuddin & Hatta, 2024).

Perubahan fokus ini berdampak pada cara institusi pendidikan menjalankan operasionalnya. Sekolah harus menyediakan lingkungan yang memungkinkan peserta didik memperoleh pengalaman belajar yang menyeluruh, di samping sekadar menawarkan kurikulum dan pengajaran. Jika kompetensi abad ke-21 hanya tercantum dalam materi kurikulum tanpa diintegrasikan ke dalam kegiatan pendidikan dan budaya sekolah, kompetensi tersebut tidak akan berkembang secara optimal. Demikian pula, pendidikan karakter tidak dapat dicapai hanya melalui pemberian arahan, sebaliknya, hal ini menuntut pengembangan rutinitas dan pengalaman praktis yang memungkinkan peserta didik menerapkan nilai-nilai tersebut di dalam kelas (Agustinawati et al., 2024).

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan krusial dalam situasi ini. Selain menjalankan tugas administratif, kepala sekolah juga bertanggung jawab menentukan arah pengembangan sekolah, menginspirasi warga sekolah, membangun budaya organisasi, serta menciptakan kondisi yang diperlukan agar para guru dapat melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan sukses (Lonek et al., 2025). Mengingat visi dan kebijakan kepala sekolah pada akhirnya akan diwujudkan dalam bentuk program, metode pengajaran, dan berbagai kegiatan peserta didik, kepemimpinan sekolah menjadi unsur yang sangat penting dalam proses transisi tersebut.

Berdasarkan penelitian mengenai kepemimpinan sekolah, mekanisme organisasi dan instruksional diperlukan untuk memahami hubungan antara kepemimpinan dan pembelajaran peserta didik. Sebagai contoh, kepemimpinan

instruksional memandang pengembangan profesional guru dan proses pembelajaran sebagai elemen penting dalam praktik kepemimpinan sekolah (Özdemir et al., 2022). Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya dilihat dari tindakan kepala sekolah secara langsung, tetapi juga dari bagaimana kepemimpinan tersebut memengaruhi lingkungan organisasi dan praktik pendidikan.

Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memberikan arahan, memimpin melalui keteladanan, mengorganisasi kegiatan, serta mendorong keterlibatan komunitas dalam pendidikan karakter. Berdasarkan penelitian Salam (2017), kepala sekolah dapat berperan sebagai manajer, supervisor, dan pemimpin dalam pelaksanaan pendidikan karakter dengan melibatkan komunitas sekolah serta mengawasi arah dan penilaian pelaksanaan program tersebut. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi cara pendidikan karakter diterapkan, melalui keterlibatan guru, komunikasi, pemberian keteladanan, dan konsistensi nilai (Razali, 2024).

Di sisi lain, perubahan metode pengajaran diperlukan untuk membangun kompetensi abad ke-21. Pembelajaran yang berpusat pada peserta didik merupakan salah satu strategi yang relevan. Melalui metode ini, peserta didik diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pendidikan mereka, alih-alih hanya menerima pengetahuan dari pengajar. Sebagai fasilitator, pengajar mengarahkan, mendorong, dan menciptakan kondisi yang diperlukan agar peserta didik dapat membangun pengetahuan melalui berbagai kegiatan pendidikan. Kajian sistematis menunjukkan bahwa *learner-centred pedagogy* diterapkan secara luas, tetapi bukti objektif mengenai luarannya masih terbatas (Bremner et al., 2022). Kondisi ini selaras dengan arah pengembangan SMA Negeri 1 Karangdowo. Berdasarkan dokumen resmi, visi sekolah sangat menekankan pada upaya mencetak lulusan yang memiliki daya saing global dan kepedulian terhadap lingkungan, serta memiliki iman dan takwa, berakhlak mulia, dan meraih kesuksesan besar. Pernyataan misi sekolah menyoroti berbagai aspek, antara lain kompetensi pribadi dan sosial yang berbasis karakter, pengembangan keterampilan berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan kolaboratif, kemampuan pemecahan masalah dan keterampilan berpikir tingkat tinggi, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, serta beragam kegiatan ekstrakurikuler, kokurikuler, dan intrakurikuler. SMA Negeri 1 Karangdowo menjadi subjek penelitian ini karena arah institusionalnya selaras dengan penekanan pada pendidikan berbasis karakter dan kompetensi abad ke-21. Sebaliknya, fokus penelitian ini terletak pada praktik kepemimpinan serta bagaimana pendekatan tersebut diterapkan dalam konteks pedagogis sekolah.

Kajian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap praktik pembelajaran sering berjalan secara tidak langsung, melalui

kolaborasi guru dan budaya sekolah (Bellibaş et al., 2020, Liu & Gu, 2020). Di Indonesia, kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah dan pendidikan karakter banyak menyoroti peran kepala sekolah dalam program tertentu, misalnya Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (Agustinawati et al., 2024, Razali, 2024, Salam, 2017). Sementara itu, bukti tentang luaran pembelajaran berpusat pada peserta didik masih terbatas (Bremner et al., 2022), dan kompetensi 4C (*critical thinking, creativity, communication, collaboration*) umumnya dibahas sebagai tujuan pendidikan (Thornhill-miller et al., 2025). Yang belum banyak dijelaskan adalah bagaimana arah kepemimpinan, pengembangan program, praktik pembelajaran, dan pengalaman organisasi peserta didik saling terhubung dalam satu ekosistem di satu sekolah. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut melalui studi kasus.

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan praktik kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Karangdowo dalam membangun ekosistem pendidikan berbasis karakter dan keterampilan abad ke-21. Penelitian ini juga menelaah bagaimana pembelajaran, organisasi peserta didik, dan kegiatan ekstrakurikuler memberi ruang bagi pengembangan karakter dan kompetensi tersebut. Pertanyaan penelitiannya adalah: (1) Bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Karangdowo dalam membangun ekosistem pendidikan berbasis karakter dan kompetensi abad ke-21? (2) Bagaimana pembelajaran dan kegiatan peserta didik memberi kesempatan bagi pengembangan karakter dan keterampilan abad ke-21?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*). Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami praktik kepemimpinan dalam lingkungan alami sekolah (Moleong, 2017). Studi kasus dipilih karena penelitian menelaah satu sekolah secara mendalam, dengan keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah, pengelolaan program, praktik pembelajaran, dan kegiatan peserta didik sebagai fokus kajian. Unit analisisnya adalah SMA Negeri 1 Karangdowo sebagai satu kasus. Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 1 Karangdowo, Kabupaten Klaten, pada 27 sampai 31 Juli 2026. Lokasi dipilih secara sengaja karena orientasi pengembangan sekolah memadukan aspek karakter, kompetensi, kegiatan peserta didik, dan keterlibatan komunitas sekolah. Penekanan pada berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kerja sama, pemecahan masalah, dan berpikir tingkat tinggi terlihat dalam berbagai publikasi resmi sekolah. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dan pengamat yang tidak terlibat dalam pengelolaan sekolah.

Sumber data penelitian terdiri atas wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan berjumlah lima orang, yaitu kepala sekolah (KS-01), wakil kepala sekolah (WKS-01), satu guru (G-01), satu peserta didik (S-01), dan satu pembina kegiatan peserta didik (PK-01). Informan dipilih dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria: terlibat langsung dalam kebijakan, pembelajaran, atau kegiatan peserta didik, dan bersedia diwawancarai. Peneliti berada di lapangan selama lima hari (27 sampai 31 Juli 2026). Kode informan digunakan untuk menjaga kerahasiaan identitas. Penelitian kualitatif umumnya memerlukan jumlah partisipan yang lebih besar agar kejenuhan data tercapai (Hennink & Kaiser, 2022). Karena itu, kecukupan data dalam penelitian ini dipertimbangkan melalui kesesuaian antara wawancara, observasi, dan dokumen sekolah, dan kesimpulan dibatasi pada perspektif informan yang diwawancarai.

Wawancara dilakukan dengan metode semi-terstruktur. Topik utama diskusi dalam wawancara dengan kepala sekolah adalah arah pengembangan sekolah dan kepemimpinan. Wawancara dengan wakil kepala sekolah berfokus pada keterlibatan guru dan penyusunan program. Diskusi juga mencakup peran guru dalam mendorong keterlibatan peserta didik serta strategi pembelajaran. Sementara itu, wawancara dengan peserta didik dilakukan untuk memperoleh pemahaman lebih mendalam mengenai pengalaman pendidikan mereka. Selain itu, wawancara dengan pembina kegiatan digunakan untuk mengetahui kontribusi organisasi dan ekstrakurikuler terhadap pengembangan karakter. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas peserta didik dan strategi pembelajaran. Observasi tersebut berfokus pada partisipasi dan tanggung jawab peserta didik, serta interaksi guru-peserta didik, diskusi, dan kegiatan kelompok. Hasil observasi dan wawancara didukung oleh dokumentasi yang ada (Arikunto, 2006). Sebagian besar materi yang digunakan berasal dari catatan resmi sekolah mengenai visi, misi, dan rincian kegiatan sekolah. Dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa kebijakan institusional dan orientasi SMA Negeri 1 Karangdowo sejalan dengan arah penelitian.

Wawancara dilaksanakan pada 27 sampai 31 Juli 2026 dengan durasi sekitar 30 sampai 45 menit per informan. Seluruh wawancara direkam dengan izin informan dan ditranskripsi secara verbatim. Persetujuan partisipasi (*informed consent*) diperoleh sebelum wawancara dimulai. Observasi dilakukan pada kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik pada rentang waktu yang sama, dan dicatat dalam catatan lapangan (*field notes*). Analisis data menggunakan analisis tematik reflektif (Braun et al., 2020) dengan tahapan: membaca transkrip secara berulang, pengodean (*coding*), pengelompokan kode menjadi kategori, pembentukan dan penelaahan tema, pendefinisian tema, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperiksa melalui

triangulasi sumber (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, peserta didik, dan pembina) dan triangulasi teknik (wawancara, observasi, dan dokumentasi). Jejak audit (*audit trail*) dijaga melalui penyimpanan transkrip, catatan lapangan, dan daftar kode.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Orientasi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Temuan pertama menunjukkan perspektif kepemimpinan yang memandang perkembangan menyeluruh peserta didik sebagai komponen penting dari misi sekolah. Prestasi akademik hanyalah salah satu aspek keberhasilan pendidikan, aspek lainnya mencakup kemampuan dan karakter peserta didik. Kepala sekolah menyampaikan:

"Arah pengembangan sekolah kami tidak hanya mengejar prestasi akademik, tetapi juga membangun karakter dan kemampuan peserta didik." (KS-01, wawancara, 27 Juli 2026).

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah memandang prestasi akademik sebagai satu aspek, sedangkan pengembangan kemampuan dan karakter peserta didik dipandang sebagai tujuan tersendiri yang berjalan bersama. Hasil ini selaras dengan visi dan misi SMA Negeri 1 Karangdowo. Selain prestasi, tujuan sekolah mencakup aspek keimanan dan ketakwaan, akhlak mulia, daya saing global, serta kepedulian terhadap lingkungan. Di samping itu, misi sekolah secara jelas mengarahkan pengembangan keterampilan berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan kolaboratif, serta keterampilan pribadi dan sosial yang berbasis karakter. Dengan demikian, orientasi kepala sekolah sebagaimana terungkap dalam wawancara sangat berkaitan erat dengan arah institusional sekolah, dan bukan sekadar pernyataan yang berdiri sendiri.

Dari sudut pandang kepemimpinan pendidikan, orientasi pengembangan peserta didik secara menyeluruh perlu diwujudkan dalam kebijakan dan praktik. Kepala sekolah bertanggung jawab membangun visi bersama dan mengalokasikan sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, perumusan visi bukanlah akhir, kebijakan dan praktik yang dapat diterapkan oleh guru dan peserta didik tetap diperlukan. Hal ini sejalan dengan temuan Özdemir et al., (2022), bahwa mekanisme organisasi dan proses pembelajaran diperlukan untuk memahami hubungan antara kepemimpinan sekolah dan pembelajaran, serta dengan temuan Bellibaş et al. (2020) bahwa pengaruh kepemimpinan terdistribusi terhadap kualitas pengajaran terutama berjalan tidak langsung melalui kolaborasi guru. Penelitian ini tidak membandingkan orientasi sekolah pada periode sebelumnya, sehingga temuan menggambarkan orientasi yang ditemukan saat penelitian.

Dalam kerangka studi ini, praktik kepemimpinan bermula dari arah pengembangan karakter dan kompetensi peserta didik. Aktivitas peserta didik, pembelajaran aktif, dan interaksi guru semuanya mencerminkan kecenderungan tersebut.

Kepemimpinan Kolaboratif dalam Pengembangan Program Sekolah

Praktik kepemimpinan juga tampak pada pola penyusunan program sekolah. Wakil kepala sekolah menyampaikan:

"Program sekolah disusun dengan melibatkan guru dan disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik." (WKS-01, wawancara, 28 Juli 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan upaya untuk melibatkan para guru dalam proses pengembangan program. Guru menempati posisi strategis karena mereka adalah pihak yang paling dekat dengan proses pembelajaran dan memiliki pemahaman langsung mengenai kebutuhan peserta didik-peserta didiknya. Pelibatan guru menunjukkan bahwa kepemimpinan mencakup lebih dari sekadar kegiatan mengajar atau dalam hal ini, sekadar memberikan instruksi dari tingkat atas ke bawah. Keberhasilan pelaksanaan program bergantung pada keterlibatan guru, yang berperan baik sebagai pelaksana maupun penyedia informasi selama tahap pengembangan program, meskipun kepala sekolah tetap memberikan arahan.

Konteks ini penting karena kemampuan organisasi untuk menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik merupakan hal krusial bagi perubahan pendidikan di tingkat sekolah. Program yang tidak mempertimbangkan realitas yang dihadapi oleh guru dan peserta didik berisiko hanya menjadi sekadar tugas administratif tanpa benar-benar meningkatkan kualitas pembelajaran.

Hasil ini sejalan dengan penelitian mengenai pendidikan karakter, yang menekankan partisipasi warga sekolah sebagai komponen penting dalam proses implementasi. Sebagai contoh Rofi'ah et al., (2022), menyoroti betapa pentingnya bagi pengelola sekolah untuk melibatkan warga sekolah dalam pelaksanaan pendidikan karakter dengan menjalankan peran ganda sebagai manajer sekaligus pemimpin.

Selain itu, penelitian Razali (2024), menekankan pentingnya kerja sama, komunikasi, pemberian keteladanan, dan partisipasi guru dalam kepemimpinan yang berpusat pada pendidikan karakter. Oleh karena itu, partisipasi guru dalam pengembangan program di SMA Negeri 1 Karangdowo dapat dipandang sebagai bentuk pemberdayaan sumber daya manusia di seluruh lingkup sekolah. Guru memiliki peran krusial dalam menerjemahkan visi sekolah menjadi program nyata, bukan sekadar menjalankan tugas-tugas teknis. Temuan ini sejalan dengan (Liu & Gu, 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional dan terdistribusi berkaitan

dengan efikasi diri dan kepuasan kerja guru melalui budaya sekolah yang mendukung dan kolaborasi guru.

Pembelajaran Berpusat pada Peserta Didik

Temuan berikutnya berkaitan dengan perubahan praktik pembelajaran. Guru menyatakan: "Kami berusaha memberikan pembelajaran yang membuat peserta didik aktif berdiskusi, bekerja sama, dan menyelesaikan masalah." (G-01, wawancara, 29 Juli 2026). Pernyataan guru tersebut diperkuat oleh peserta didik: "Dalam pengajaran di kelas kami dituntut untuk aktif di dalam kelas sehingga guru hanya menjadi fasilitator untuk kami." (S-01, wawancara, 31 Juli 2026)

Dua pernyataan tersebut menunjukkan adanya pola pembelajaran yang menempatkan peserta didik sebagai subjek aktif. Dalam konteks penelitian ini, pola tersebut dapat dipahami sebagai pembelajaran berpusat pada peserta didik **(student-centered learning)**.

Istilah ini digunakan karena hasilnya menunjukkan dua karakteristik penting: partisipasi aktif peserta didik dan perubahan peran guru dari sumber utama penyampai informasi menjadi fasilitator. Namun, karena data yang terkumpul tidak memberikan landasan yang kuat untuk kategorisasi semacam itu, penelitian ini tidak mengklasifikasikan praktik tersebut sebagai model pembelajaran tertentu.

Problem-Based Learning atau **Project Based Learning**

Karena pembelajaran yang berpusat pada peserta didik memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk bekerja sama, berkomunikasi, berpikir kritis, dan memecahkan masalah, pendekatan ini sejalan dengan tuntutan kompetensi abad ke-21. Kajian sistematis menunjukkan bahwa learner-centred pedagogy memang diterapkan secara luas, tetapi bukti objektif mengenai luarannya masih terbatas (Bremner et al., 2022). Adapun kompetensi 4C (critical thinking, creativity, communication, collaboration) dipandang penting dalam pendidikan abad ke-21 (Thornhill-miller et al., 2025, Tohani & Aulia, 2022).

Pendekatan ini selaras dengan misi SMA Negeri 1 Karangdowo, yang secara khusus menyebutkan pengembangan kemampuan berpikir kritis, kreatif, komunikatif, dan kolaboratif melalui pembelajaran yang efisien, inovatif, kreatif, menarik, dan menyenangkan. Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa perumusan kebijakan di tingkat sekolah belum cukup. Arah kebijakan diterjemahkan oleh guru menjadi peluang belajar bagi peserta didik. Arah tersebut ditetapkan oleh kepala sekolah, dilaksanakan guru melalui pembelajaran, dan memberikan kondisi yang mendukung keterlibatan serta

pengembangan kompetensi peserta didik, sebagaimana tercermin dari partisipasi aktif mereka menurut guru dan peserta didik yang diwawancarai.

Pengembangan Kompetensi Abad ke-21 melalui Aktivitas Pembelajaran

Tiga kompetensi utama disoroti dalam kegiatan pembelajaran studi ini: pemecahan masalah, kerja sama tim, dan komunikasi. Diskusi memberikan kesempatan bagi peserta didik untuk menyampaikan pendapat serta mendengarkan pendapat orang lain. Bekerja secara kolaboratif memberikan pengalaman dalam menjalankan tugas sebagai sebuah tim. Sementara itu, pemecahan masalah memungkinkan peserta didik menerapkan pengetahuan mereka dalam situasi yang menuntut pemikiran kritis. Namun, studi ini tidak menyimpulkan bahwa setiap peserta didik telah sepenuhnya menguasai keterampilan abad ke-21. Sebaliknya, temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik pembelajaran tersebut menyediakan lingkungan yang mendukung pengembangan kompetensi-kompetensi ini.

Observasi menunjukkan diskusi kelompok, kerja sama tim, dan sesi pemecahan masalah bersama dalam pembelajaran berpusat pada peserta didik, yang muncul secara konsisten selama proses pembelajaran di kelas serta dalam kegiatan organisasi dan ekstrakurikuler pada kelas pembelajaran intrakurikuler dan aktivitas siswa di SMA Negeri 1 Karangdowo. Karena hanya satu guru dan satu peserta didik yang diwawancarai, triangulasi dilakukan dengan observasi dan dokumen sekolah, dan temuan dibatasi pada perspektif informan tersebut.

Perbedaan ini penting ditinjau dari segi metodologis. Jika kompetensi peserta didik hendak dinyatakan dalam bentuk tingkat pencapaian, maka kompetensi tersebut harus diukur secara metodis. Mengingat kemampuan berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kerja sama tim tidak diukur menggunakan instrumen kuantitatif dalam penelitian kualitatif ini, temuan penelitian berfokus pada strategi yang mendukung pengembangan kompetensi-kompetensi tersebut. Strategi ini sejalan dengan misi SMA Negeri 1 Karangdowo, yang mengintegrasikan kemampuan berpikir tingkat tinggi, berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah ke dalam pengembangan pembelajarannya, Dari sudut pandang kepemimpinan, skenario ini mengisyaratkan bahwa kepala sekolah berperan dalam menetapkan arah organisasi yang memungkinkan para guru merancang strategi pembelajaran yang memenuhi tuntutan kompetensi abad ke-21.

Organisasi dan Ekstrakurikuler sebagai Ruang Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter dalam penelitian ini tidak hanya ditemukan dalam pembelajaran. Kegiatan organisasi dan ekstrakurikuler juga menjadi ruang penting bagi peserta didik untuk memperoleh pengalaman sosial. Pembina kegiatan menyampaikan: "Kegiatan organisasi dan ekstrakurikuler membantu peserta didik belajar disiplin, kepemimpinan, dan kerja sama." (PK-01, wawancara, 30 Juli 2026). Menurut pernyataan tersebut, kegiatan peserta didik memiliki tujuan instruksional. Kegiatan-kegiatan ini memberikan wadah bagi anak-anak untuk mengembangkan keterampilan sosial dan nilai-nilai, bukan sekadar menjadi pelengkap proses pendidikan.

Kegiatan organisasi dan ekstrakurikuler menyediakan kesempatan bagi peserta didik untuk melatih disiplin, misalnya ketika peserta didik diharapkan menyelesaikan tugas dan mematuhi pedoman kegiatan. Kegiatan tersebut juga menyediakan kesempatan melatih kepemimpinan ketika peserta didik memikul tanggung jawab perencanaan atau koordinasi acara, serta kesempatan melatih kerja sama ketika mereka dituntut berkolaborasi mencapai tujuan tertentu. Karena data berasal dari satu pembina kegiatan dan tidak disertai instrumen perkembangan karakter, temuan ini dipahami sebagai gambaran kesempatan yang tersedia, bukan bukti bahwa karakter telah terbentuk.

Hasil-hasil ini sejalan dengan pendekatan sekolah yang memprioritaskan literasi, pengembangan karakter, serta kegiatan ekstrakurikuler, kokurikuler, dan intrakurikuler guna membantu peserta didik menjadi pribadi yang mandiri, kooperatif, religius, berjiwa nasionalis, dan jujur (Lestari et al., 2024). Dengan demikian, karakter diberi ruang untuk dipraktikkan, bukan sekadar diajarkan sebagai sebuah konsep. Inilah salah satu elemen kunci dari pendidikan berbasis ekosistem (Nurhabibah et al., 2025). Temuan ini juga sejalan dengan (Agustinawati et al., 2024) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan membangun kerja sama pemangku kepentingan dan lingkungan belajar yang menumbuhkan nilai-nilai Pancasila.

Integrasi Pendidikan Karakter dan Kompetensi Abad ke-21

Karakter dan kompetensi abad ke-21 dapat dikembangkan melalui kegiatan yang sama dan tidak perlu diperlakukan sebagai dua agenda yang terpisah. Kajian tentang 4C menunjukkan bahwa keempat kompetensi saling beririsan sehingga lebih tepat dikembangkan secara terpadu (Thornhill-miller et al., 2025). Dalam diskusi, peserta didik berkesempatan menerima sudut pandang yang berbeda dan melatih komunikasi. Dalam kerja kelompok, mereka berkesempatan belajar bertanggung jawab kepada kelompok dan melatih kerja sama tim. Mereka mengembangkan kemampuan

berpikir kritis serta belajar untuk tetap gigih menghadapi kesulitan saat memecahkan masalah.

Hal ini juga berlaku bagi acara organisasi. Kerja sama tim berkaitan dengan keterampilan kolaboratif, sedangkan kepemimpinan berkaitan dengan komunikasi. Landasan karakter yang diperlukan untuk menjamin bahwa kompetensi-kompetensi ini diterapkan secara konstruktif bersumber pada kedisiplinan dan tanggung jawab. Oleh karena itu, ekosistem pendidikan yang berbasis pada karakter dan keterampilan abad ke-21 dapat dikonsepkan sebagai lingkungan yang memfasilitasi integrasi berbagai tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala sekolah berperan sebagai faktor pemersatu dalam situasi ini. Kepala sekolah memberikan arahan, melibatkan guru dalam penyusunan program, mendorong pembelajaran aktif, serta memastikan bahwa kegiatan peserta didik menjadi bagian integral dari kehidupan sekolah (Diyati & Muhyadi, 2014).

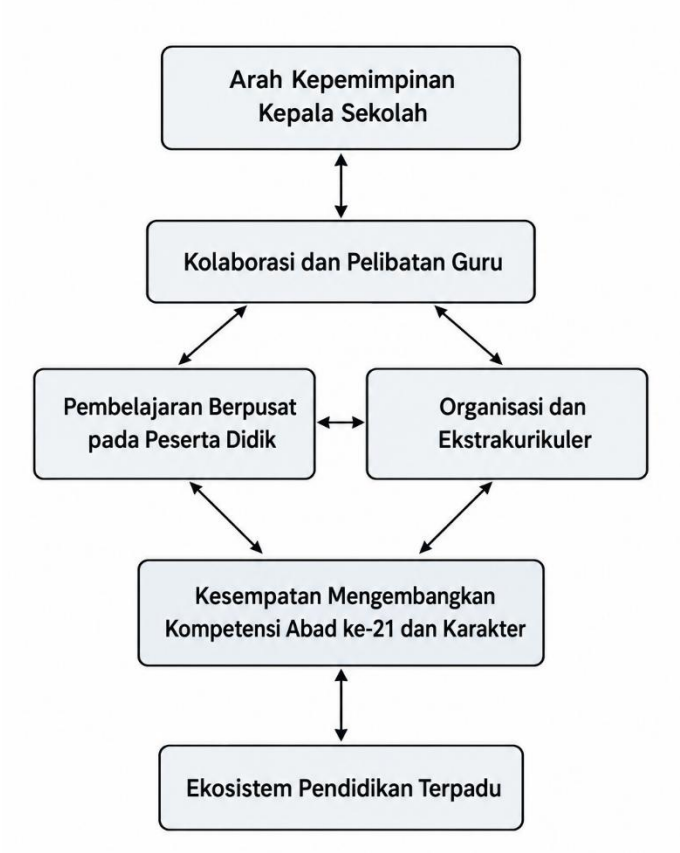
Kerangka Temuan Studi Kasus: Ekosistem Pendidikan di SMA Negeri 1 Karangdowo

Hubungan antarunsur dalam temuan dirangkum sebagai kerangka interpretatif, bukan model kausal yang telah diuji. Elemen berikut diuraikan secara berurutan hanya untuk memudahkan pemaparan, keterkaitannya digambarkan pada Gambar 1.

a. Arah kepemimpinan merupakan elemen pertama. Kepala sekolah mengintegrasikan kemampuan dan karakter peserta didik ke dalam tujuan sekolah.
b. Kerja sama organisasi merupakan elemen kedua. Para guru dilibatkan dalam pengembangan program sekolah, dan kebutuhan peserta didik turut dipertimbangkan.
c. Praktik pembelajaran merupakan elemen ketiga. Para pengajar berupaya keras merancang pembelajaran yang memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam debat, bekerja sama, dan menemukan solusi.
d. Pengalaman peserta didik merupakan elemen keempat. Selain menerima materi pelajaran, peserta didik terlibat aktif dalam proses pembelajaran serta memperoleh pengalaman melalui kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan organisasi**.**
e. Pengembangan kompetensi dan karakter merupakan elemen kelima. Komunikasi, kerja sama tim, pemecahan masalah, disiplin, kepemimpinan, dan

tanggung jawab semuanya memperoleh kesempatan dilatih melalui kegiatan-kegiatan ini.

Gambar 1. Keterkaitan antarunsur



Gambar 1. Kerangka temuan studi kasus. Panah menunjukkan keterkaitan interpretatif antarunsur, bukan hubungan sebab akibat. Kegiatan organisasi dan ekstrakurikuler berjalan paralel dengan pembelajaran.

Temuan penelitian dari SMA Negeri 1 Karangdowo dirangkum dalam kerangka kerja ini. Kerangka ini dimaksudkan sebagai contoh keterkaitan antarproses yang ditemukan dalam konteks penelitian tersebut, bukan sebagai model umum yang dapat diterapkan di sekolah lain. Hasil ini sejalan dengan gagasan bahwa mekanisme yang menghubungkan pemimpin dengan guru, strategi pembelajaran, dan pengalaman peserta didik merupakan hal yang penting untuk memahami kepemimpinan sekolah. Dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan hasil pendidikan, penelitian

mengenai kepemimpinan sekolah juga menekankan pentingnya memahami jalur organisasi dan jalur pembelajaran (Bellibaş et al., 2020, Özdemir et al., 2022).

Peran Kepala Sekolah dalam Menetapkan Arah dan Membangun Kolaborasi

Berdasarkan penelitian, kepala sekolah pada umumnya berperan sebagai pengarah dan motivator sistem, alih-alih menjalankan sendiri seluruh proses reformasi secara langsung. Warga sekolah bekerja sama dalam pelaksanaan teknisnya, meskipun kepala sekolah yang menetapkan arah strategisnya. Hal ini menegaskan betapa pentingnya memiliki pemimpin yang mampu menciptakan suasana yang mendukung pertumbuhan organisasi. Pihak pengelola harus memberikan ruang bagi guru untuk menyempurnakan metode pengajaran mereka serta memberi kesempatan kepada peserta didik untuk berpartisipasi aktif dalam pendidikan mereka.

Temuan ini menunjukkan praktik kolaboratif, karena kegiatan tidak bergantung pada satu orang: guru dilibatkan dalam penyusunan program dan kepala sekolah menetapkan arah strategis. Peserta didik merupakan partisipan utama dalam proses pembelajaran, guru berperan penting dalam proses pendidikan, dan kegiatan sekolah menjadi wadah bagi pengembangan karakter. Hasil ini sejalan dengan penelitian mengenai pendidikan karakter yang menekankan pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menyusun rencana serta mendorong kolaborasi, komunikasi, keteladanan, dan pelibatan komunitas sekolah (Razali, 2024, Salam, 2017). Oleh karena itu, temuan penelitian ini lebih tepat dipandang sebagai gambaran cara sekolah menyusun struktur proses pembelajaran, bukan sebagai pergeseran gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Implikasi praktis. Bagi kepala sekolah, visi dan misi perlu diterjemahkan ke dalam program dan kegiatan nyata, karena pernyataan tentang karakter dan kompetensi abad ke-21 lebih bermakna ketika tercermin dalam aktivitas peserta didik. Bagi guru, keterlibatan dalam penyusunan program dan penerapan pembelajaran yang memberi ruang diskusi, kerja sama, dan pemecahan masalah dapat menjadi titik awal. Kegiatan organisasi dan ekstrakurikuler perlu dipandang sebagai bagian dari ekosistem pendidikan karena menyediakan pengalaman praktis yang sulit digantikan oleh pembelajaran di kelas saja.

Implikasi teoretis. Temuan mendukung pandangan bahwa kajian kepemimpinan pendidikan perlu memperhatikan jalur organisasi dan jalur

pembelajaran, bukan hanya perilaku kepala sekolah (Bellibaş et al., 2021, Özdemir et al., 2022).

Agenda penelitian. Sekolah dan peneliti perlu menyusun cara yang lebih sistematis untuk menilai keterampilan abad ke-21 dan perkembangan karakter, karena penelitian ini belum mengukur tahapan perkembangan peserta didik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Praktik kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Karangdowo menunjukkan orientasi yang menekankan pengembangan peserta didik secara menyeluruh, baik kemampuan maupun karakter, bukan hanya prestasi akademik. Pembelajaran berpusat pada peserta didik, kegiatan ekstrakurikuler dan organisasi, serta keterlibatan guru dalam penyusunan program merupakan wujud nyata orientasi tersebut menurut informan.

Pembelajaran yang mendorong diskusi, kerja sama, dan pemecahan masalah memberi kesempatan bagi peserta didik untuk melatih komunikasi, kerja sama tim, dan berpikir kritis. Kegiatan ekstrakurikuler dan organisasi memberi kesempatan melatih pengendalian diri, kepemimpinan, akuntabilitas, dan kerja sama. Dalam konteks penelitian ini, karakter dan kompetensi abad ke-21 diberi ruang melalui kegiatan yang saling terkait, bukan program yang terpisah. Kepala sekolah menetapkan arah, sedangkan guru dan peserta didik menerjemahkannya menjadi praktik pendidikan. Temuan ini menggambarkan praktik dan kesempatan pengembangan, bukan capaian kompetensi atau karakter.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya mengkaji satu sekolah dengan lima informan, termasuk hanya satu guru dan satu peserta didik, sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi dan kejenuhan data umumnya memerlukan jumlah partisipan yang lebih besar. Kedua, data wawancara bersifat laporan diri (self-report) sehingga dapat dipengaruhi persepsi dan keinginan memberi jawaban yang diharapkan. Ketiga, durasi observasi yang singkat (lima hari) belum menangkap dinamika sepanjang tahun ajaran. Keempat, informan dipilih secara purposif sehingga ada risiko bias seleksi. Kelima, penelitian tidak mengukur perkembangan karakter dan kompetensi abad ke-21 secara kuantitatif.

Keterbatasan ini membuat transferabilitas temuan terbatas pada sekolah dengan konteks yang serupa.

Saran

Penelitian berikutnya disarankan: (1) melibatkan lebih banyak guru dan peserta didik dari berbagai kelas agar triangulasi lebih kuat, (2) melakukan studi komparatif antarsekolah atau studi longitudinal untuk menelaah perubahan orientasi kepemimpinan dari waktu ke waktu, (3) mengembangkan instrumen penilaian karakter dan kompetensi 4C, dan (4) menguji kerangka hubungan kepemimpinan, program, pembelajaran, dan pengalaman peserta didik secara empiris. Bagi sekolah, disarankan mendokumentasikan kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler secara sistematis agar kontribusinya terhadap karakter dan kompetensi dapat dinilai.

DAFTAR PUSTAKA

Agustinawati, L., Permana, J., & Rahyasih, Y. (2024). The leadership role of the school principal in realizing the Pancasila student profile strengthening project. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, *16*(2), 156–163. https://doi.org/10.24114/jupiis.v16i2.61290

Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.

Baharuddin, & Hatta. (2024). Transformasi Manajemen Pendidikan: Integrasi Teknologi dan Inovasi dalam Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, *7*(3), 7535–7544.

Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Liu, Y. (2020). Does school leadership matter for teachers ' classroom practice ? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School Effectiveness and School Improvement*, *32*(3), 387–412. https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1858119

Braun, V., Clarke, V., Braun, V., & Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, *00*(00), 1–25. https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238

Bremner, N., Sakata, N., & Cameron, L. (2022). The outcomes of learner-centred pedagogy : A systematic review. *International Journal of Educational Development*, *94*, 102649. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102649

Diyati, H., & Muhyadi. (2014). PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA SEKOLAH DI SDN KWAYUHAN, KECAMATAN MINGGIR, SLEMAN. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *2*(1), 28–43. https://doi.org/https://doi.org/10.21831/amp.v2i1.2407

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research : A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, *292*, 114523. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523

Lestari, R. N., Anwar US, K., & Shalahudin, S. (2024). Pengantar Manajemen Pendidikan Islam. *Leader: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *2*(2), 218–226. https://doi.org/10.32939/ljmpi.v2i2.4036

Liu, Y., & Gu, S. (2020). The Effect of Instructional Leadership and Distributed Leadership on Teacher Self- efficacy and Job Satisfaction : Mediating Roles of Supportive School Culture and Teacher Collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, *49*(3), 1–24. https://doi.org/10.1177/1741143220910438

Lonek, S. N., Satir, M., & Rusyaid. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Kedisiplinan Peserta Didik di MAN Sorong. *JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, *02*(04), 1036–1043.

Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Bandung: Remaja Rosdakarya.*

Mukmin, Subakti, H., Zainuri, H., & Yusuf, B. (2024). *Inovasi Pembelajaran di Abad 21*. Publisher: Yayasan Kita Menulis.

Nurhabibah, S., Sari, H. P., & Fatimah, S. (2025). Pendidikan Karakter di Era Digital : Tantangan dan Strategi dalam Membentuk Generasi Berakhlak Mulia. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, *3*(3), 194–206. https://doi.org/https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i3.1099

Özdemir, N., Gümüş, S., Kılınç, A., & Bellibaş, M. (2022). A Systematic Review Of Research On The Relationship Between School Leadership And Student Achievement: An Updated Framework And Future Direction. *Educational Management Administration & Leadership*, *52*(5), 1020–1046. https://doi.org/10.1177/17411432221118662

Razali. (2024). Transformasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan pendidikan karakter dan profesionalisme pendidikan. *Jurnal Aktual Pendidikan Indonesia*, *3*(1), 11–16. https://doi.org/https://doi.org/10.58477/api.v3i1.256

Rofi'ah, S., Abdullah, G., & Miyono, N. (2022). Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar. *Jurnal Prakarsa Paedagogia*, *5*(2), 289–296. https://doi.org/10.24176/jpp.v5i2.7994

Salam, M. (2017). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Pendidikan Karakter Di Sekolah Dasar. *Jurnal Gentala Pendidikan Dasar*, *2*(2), 329–345. https://doi.org/https://doi.org/10.22437/gentala.v2i2.6814

Thornhill-miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J., Morisseau, T., Bourgeois-bougrine, S., Vinchon, F., Hayek, S. El, Augereau-landais, M., Mourey, F., Feybesse, C., Sundquist, D., & Lubart, T. (2025). Creativity , Critical Thinking , Communication , and Collaboration : Assessment , Certification , and Promotion of 21st Century Skills for the Future of Work and Education. *Journal of Intelligence*, *11*, 54. https://doi.org/10.3390/ jintelligence11030054

Tohani, E., & Aulia, I. (2022). Effects of 21st Century Learning on the Development of Critical Thinking , Creativity , Communication , and Collaboration Skills. *Journal of Nonformal Education*, *8*(1), 46–53. https://journal.unnes.ac.id/nju/jone/article/download/33334/12736