

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tingkat kemajuan suatu negara dapat dilihat dari kualitas pendidikan negara tersebut, semakin baik kualitas pendidikan suatu negara maka akan semakin kuat negara tersebut dalam bersaing menghasilkan inovasi-inovasi baru. Pendidikan sangat menentukan masa depan bangsa. Sebuah bangsa yang maju dapat dilihat dari taraf pendidikan yang ada di negara tersebut. Pendidikan merupakan fondasi utama bagi kepentingan bangsa dan negara. Menurut Isjoni, “pendidikan adalah ujung tombak suatu negara (provinsi, kabupaten, kecamatan, dan desa), tertinggal atau majunya sebuah negara, sangat tergantung kondisi pendidikannya, (2006: 21). Sesuai dengan pernyataan tersebut dapat kita simpulkan begitu besar peranan pendidikan bagi bangsa dan negara kita. Pendidikan menjadi alat yang paling utama dalam membentuk sumberdaya manusia. Dalam pembangunan nasional, pendidikan merupakan dasar yang menentukan kemampuan bangsa untuk beradaptasi dengan teknologi, perubahan sosial, serta dinamika dunia.

Dengan memperhatikan betapa besarnya peranan pendidikan bagi sebuah negara, berbagai upaya dilakukan oleh setiap negara untuk memfokuskan pendidikan sebagai tujuan pembangunan bangsa. Oleh karena itu di Indonesia berbagai upaya terus menerus dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan mulai dari pengembangan kurikulum, standar nasional pendidikan, sistem evaluasi dan penguatan nilai-nilai karakter dalam proses pembelajaran. Pemerintah melakukan perbaikan pendidikan melalui kebijakan-kebijakan nasional. Internalisasi kebijakan nasional yang ditetapkan oleh pemerintah tidaklah

mudah dilakukan, terutama di sekolah dasar. Banyak tantangan dan hambatan harus diminimalisir dalam pelaksanaannya. Selain itu kebijakan-kebijakan pendidikan yang diterapkan oleh pemerintah mempunyai tujuan baik untuk peningkatan kualitas pendidikan. Kebijakan-kebijakan pendidikan ini untuk dilaksanakan oleh semua satuan pendidikan diseluruh negeri. Kadang kebijakan-kebijakan pendidikan ini tidak bisa diterapkan setiap bagian satuan pendidikan. Terdapat berbagai kendala dan hambatan dalam penerapannya. Kendala dan hambatan tersebut berbeda pada setiap lembaga pendidikan. Dalam hal ini diperlukan peran kepala sekolah yang dapat meminimalisir adanya hambatan dan tantangan tersebut. Peran kepala sekolah sangat penting dalam menginternalisasi kebijakan pendidikan di lembaga pendidikannya. Kepala sekolah tidak hanya mengurus urusan administrasi, tetapi juga menjadi tokoh utama dalam menerapkan kebijakan pendidikan yang ditetapkan pemerintah.

Khususnya di lembaga sekolah dasar kualitas pendidikan di sekolah dasar memegang peranan sangat penting dalam membentuk dasar kemampuan akademik, karakter, dan ketrampilan sosial peserta didik. Pada tahap pendidikan dasar tempat memberikan fondasi literasi, numerasi, nilai-nilai moral, dan kebiasaan belajar yang akan menentukan keberhasilan peserta didik pada tingkatan pendidikan berikutnya yang lebih tinggi. Karena itu, kualitas peningkatan pendidikan di sekolah dasar bergantung pada peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menginternalisasi dan menterjemahkan kebijakan pendidikan nasional kedalam praktek nyata. Karena di sekolah dasarlah para peserta didik membuat landasan mereka menjadi apa yang diinginkan bangsa. Oleh sebab itu di sekolah dasar sangat diperlukan guru dan kepala sekolah yang mampu memberikan landasan terkuat

membentuk manusia Indonesia yang sesuai dengan tujuan pendidikan bangsa Indonesia.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci yang mempengaruhi proses internalisasi kebijakan pendidikan nasional di sekolah. Kepala sekolah bukan hanya pemimpin secara administratif saja. Namun merupakan agen perubahan yang bertanggungjawab mengarahkan budaya sekolah, menggerakkan guru, dan harus memastikan bahwa kebijakan-kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah dilaksanakan, diimplementasikan secara efektif, dan bermakna. Peran kepala sekolah sangat penting dapat ditunjukkan dari studi oleh Walean (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan perilaku guru. Kepala sekolah yang efektif dapat mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi dan inovasi dalam mengajar, sehingga mendukung keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan.

Kepemimpinan kepala sekolah di lembaga sekolah dasar merupakan penentu arah kemana mutu pendidikan akan bermuara. Kebijakan pendidikan dapat diinternalisasikan dengan baik jika kepala sekolah dapat memahami substansi kebijakan pendidikan secara mendalam dan menjadikan sebagai visi lembaga dan terciptanya budaya sekolah yang diharapkan. Kebijakan pendidikan seperti kurikulum, menumbuhkan delapan dimensi kelulusan melalui intrakulikuler, kokulikuler, ekstrakulikuler, manajemen berbasis sekolah, dan asesmen autentik memerlukan pemimpin yang visioner dan mampu mengarahkan seluruh warga sekolah melaksanakan kebijakan pendidikan tersebut. Perkembangan sekolah menjadi lebih jelas, terarah, dan konsisten dengan standar nasional pendidikan, jika

kepala sekolah mampu menginternalisasi kebijakan pendidikan tersebut dengan baik.

Kinerja guru juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus berhasil menginternalisasi kebijakan pendidikan keberhasilan ini dapat membangun budaya pembelajaran kolaboratif, mendorong inovasi pembelajaran, memberikan supervise akademik yang efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Dengan hal-hal tersebut yang diciptakan oleh kepala sekolah, guru akan lebih mampu menerapkan pendekatan pembelajaran sesuai dengan kebijakan terbaru dan meningkatkan kualitas pembelajaran yang berdampak pada hasil belajar siswa.

Internalisasi kebijakan pendidikan oleh kepala sekolah membentuk budaya sekolah yang kondusif dan berorientasi mutu. Budaya positif ini meliputi disiplin, etos kerja, komunikasi terbuka, rasa saling mendukung, komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan. Budaya sekolah yang baik akan dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran. Pada tingkat sekolah dasar sangat sensitive terhadap suasana lingkungan. Pengaruh kepala sekolah yang sudah mampu memahami dan menginternalisasikan kebijakan berperan penting dalam menjalankan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara optimal mencakup perencanaan program sekolah secara realistis dan terukur, pengelolaan anggaran secara akuntabel, pemberdayaan guru dan komite sekolah, penguatan sumber daya sekolah sesuai kebutuhan. Karena Sekolah Dasar merupakan satuan pendidikan yang membutuhkan dukungan

manajemen yang efisien dan responsive terhadap kebutuhan anak usia dini, diperlukan ketepatan pengelolaan untuk hal-hal tersebut.

Sekolah dasar yang merupakan tempat tahap awal pembentukan karakter dan kompetensi siswa. Pertama, kepala sekolah harus bisa memastikan apakah pembelajaran sudah berpusat pada peserta didik, Kedua apakah asesmen sudah dilakukan secara autentik, ketiga apakah sudah ada ekstrakurikuler yang mendukung perkembangan karakter peserta didik, dan apakah bimbingan dan konseling sudah berjalan optimal? Keempat hal tersebut harus diperhatikan karena merupakan dasar dari bentuk layanan pendidikan yang telah ditetapkan pada kebijakan pendidikan pemerintah. Kepala sekolah melalui kepemimpinannya harus bisa menginternalisasi kebijakan pendidikan tersebut dan memastikan bahwa layanan pendidikan dilembaganya selaras dengan standar mutu pendidikan.

Kepala sekolah juga harus bisa menjamin keberlanjutan implementasi kebijakan pendidikan. Banyaknya kegagalan kebijakan pendidikan yang ditetapkan pemerintah kadang bukan karena isinya yang kurang baik. Namun, karena tidak adanya pelaksanaan kebijakan pendidikan yang tidak berkesinambungan. Kepemimpinan kepala sekolah yang kuat memastikan bahwa kebijakan pendidikan dilaksanakan secara berkesinambungan dan menjadi sebuah rutinitas serta terintegrasi dalam sistem sekolah. Bukan hanya sebagai administratif sekolah yang tersimpan rapi tanpa ada implementasi. Dengan internalisasi pendidikan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, tidak akan mudah tergugah oleh perubahan kebijakan atau pergantian pejabat.

Mutu pendidikan pada dasarnya sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memahami, menghayati, dan menerapkan berbagai kebijakan

pendidikan di lingkup sekolah. Proses internalisasi tersebut tidak hanya berkaitan dengan pemahaman terhadap aturan formal, tetapi juga melibatkan upaya memasukkan nilai-nilai, prinsip, dan arah kebijakan ke dalam budaya kerja, pola manajemen, serta praktik pembelajaran (Mulyasa, 2013). Pada jenjang sekolah dasar, proses ini menjadi semakin krusial karena tahap ini merupakan pondasi bagi perkembangan akademik maupun karakter peserta didik. Walaupun demikian, berbagai kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah sering menghadapi beragam hambatan dalam menginternalisasikan kebijakan secara utuh.

Arah perhatian pendidikan lebih pada anak didik yakni mereka yang mampu mengoptimasi potensi diri sebagai insan pribadi (Tawa, 2019). Pendapat tersebut menegaskan bahwa fokus utama pendidikan seharusnya diarahkan pada peserta didik sebagai subjek pembelajaran, bukan semata-mata pada materi atau capaian akademik. Pendidikan idealnya memberi ruang bagi setiap anak didik untuk mengenali, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi dirinya secara utuh sebagai individu. Dengan menempatkan peserta didik sebagai pusat perhatian, proses pendidikan tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan kepribadian, kemandirian, serta kemampuan aktualisasi diri. Pendekatan ini selaras dengan tujuan pendidikan yang menekankan pengembangan manusia seutuhnya, sehingga peserta didik mampu tumbuh sebagai insan pribadi yang memiliki kesadaran diri, tanggung jawab, dan kesiapan menghadapi tantangan kehidupan.

Salah satu tantangan yang sering muncul adalah terbatasnya pemahaman mendalam mengenai isi dan maksud kebijakan pendidikan, terutama ketika regulasi baru dikeluarkan secara cepat dan kompleks, seperti Kurikulum Merdeka, Asesmen

Nasional, atau kebijakan Penguatan Profil Pelajar Pancasila yang baru saja ada. Sudah ada lagi saat ini pendekatan *deep learning* dengan delapan profil lulusan, Tes Kompetensi Akademik (TKA). Nawawi (2018) mengungkapkan bahwa kepala sekolah kerap mengalami kesulitan dalam menafsirkan kebijakan yang bersifat teknis maupun normatif karena informasi yang diterima tidak selalu diikuti pelatihan yang memadai. Akibatnya, banyak kebijakan hanya dijalankan sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai perubahan substantif.

Kendala lain terkait dengan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah. Idealnya, kepala sekolah mampu menjalankan fungsi manajerial, supervisi akademik, dan komunikasi secara efektif (Permendiknas No. 13 Tahun 2007). Namun penelitian Suryadi dan Tilaar (2019) menunjukkan bahwa sebagian kepala sekolah tingkat SD masih mengalami hambatan dalam menjalankan kepemimpinan instruksional karena kurangnya pelatihan berkelanjutan, beban administrasi yang berlebihan, serta minimnya pendampingan profesional. Kondisi ini memengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam membangun visi bersama dan memimpin guru dalam menerapkan kebijakan secara berkesinambungan.

Selain faktor kompetensi, budaya sekolah dan resistensi perubahan juga menjadi penyebab kebijakan sulit diinternalisasi. Internalisasi kebijakan membutuhkan dukungan seluruh warga sekolah, namun dalam praktiknya guru dan tenaga kependidikan tidak jarang menunjukkan penolakan terhadap kebijakan baru, terutama bila dianggap tidak sesuai dengan situasi sekolah atau menambah beban kerja. Fullan (2016) menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan biasanya muncul karena kurangnya pemahaman, keterlibatan, dan dukungan kepemimpinan yang kolaboratif. Kepala sekolah yang belum mampu membangun komunikasi

persuasif serta iklim kerja yang adaptif akan menemui kendala besar dalam mendorong seluruh warga sekolah menjalankan kebijakan.

Hambatan berikutnya adalah keterbatasan sumber daya, baik dari sisi sumber daya manusia (SDM), sarana prasarana, maupun pendanaan. Banyak sekolah dasar, khususnya di daerah tertinggal, masih menghadapi minimnya fasilitas pendukung implementasi kebijakan seperti perangkat digital atau ruang pembelajaran yang memadai. UNESCO (2020) menekankan bahwa kesenjangan sumber daya merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan implementasi kebijakan pendidikan tidak berjalan merata. Dalam situasi ini, kepala sekolah lebih banyak tersita oleh urusan operasional sehingga proses internalisasi kebijakan tidak mendapat perhatian optimal.

Di samping itu, hambatan juga muncul dari kurangnya dukungan sistemik dari pemerintah daerah, terutama dalam hal supervisi, pelatihan, dan monitoring implementasi kebijakan. Sari dan Sutopo (2021) menemukan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas pendampingan dari dinas pendidikan serta pengawas sekolah. Tanpa supervisi yang memadai, kepala sekolah kesulitan memastikan bahwa kebijakan diterjemahkan ke dalam program sekolah dengan tepat.

Secara keseluruhan, berbagai hambatan tersebut menunjukkan bahwa internalisasi kebijakan pendidikan oleh kepala sekolah masih menghadapi tantangan struktural, teknis, dan kultural. Kondisi ini berdampak langsung pada kualitas implementasi kebijakan di sekolah dasar dan pada akhirnya memengaruhi mutu pendidikan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kepala sekolah di SD Negeri dan swasta menjalankan kepemimpinan

dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan, agar dapat ditemukan pola, hambatan, dan strategi penguatan yang paling efektif.

Perbedaan konteks dan karakteristik antara sekolah negeri dan swasta menjadikan masalah yang kompleks terhadap peran kepemimpinan kepala sekolah dalam internalisasi kebijakan pemerintah di lembaganya. Sekolah negeri pada umumnya mempunyai birokrasi pemerintah yang terikat dan kaku terhadap regulasi yang ditetapkan Dinas Pendidikan. Sekolah negeri juga mempunyai struktur organisasi yang hirarkis dan baku. Sehingga dalam setiap langkah menjalankan kebijakan harus mengikuti prosedur formal dan tata kelola yang sudah diatur secara ketat. Peranan setiap bagian mengacu pada struktur tersebut. Hal ini memberikan kepastian regulasi. Namun, dapat membatasi kreativitas kepala sekolah dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam inovasi yang sesuai dengan kebutuhan lembaganya.

Di sisi lain, sekolah swasta memiliki ruang gerak manajerial yang lebih longgar karena tidak sepenuhnya dibatasi mekanisme birokrasi pemerintah. Kewenangan yang lebih besar ini memberi peluang bagi kepala sekolah untuk menyesuaikan berbagai program, strategi, maupun kebijakan internal secara lebih cepat sesuai kebutuhan siswa serta arah pengembangan sekolah. Meski demikian, sekolah swasta tidak lepas dari tantangan, terutama terkait keterbatasan tenaga pendidik, sarana dan prasarana yang belum memadai, serta adanya tuntutan dari pihak yayasan atau pemilik sekolah yang sering memiliki kepentingan dan prioritas tersendiri. Kondisi tersebut menjadikan kepala sekolah swasta perlu memiliki kemampuan menjaga keseimbangan antara pelaksanaan kebijakan pemerintah, aspirasi yayasan, dan harapan masyarakat.

Dalam penelitian ini akan menggunakan dua lokus yaitu SD Negeri Kalirejo Bangil dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil. SD Negeri Kalirejo adalah sekolah negeri yang beralamat di Jl. Bader 267a Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Sekolah ini memiliki Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20519010 memiliki jumlah siswa 565 siswa pada tahun pelajaran 2025/2026. Jumlah Pendidik dan Tenaga Kependidikan 25 orang yang terdiri dari guru kelas dan guru mapel sejumlah 22 orang dan 3 orang Tendik. Semua guru dan tendi telah berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN). SD Negeri Kalirejo adalah sekolah dasar inti di Gugus Sekolah 4 di kecamatan Bangil. Berakreditasi A pada tahun 2024. Sekolah ini banyak diminati masyarakat karena selain sekolah inti, sekolah ini banyak mendapatkan prestasi setiap tahunnya. Sehingga banyak menarik masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah ini. Siswa di sekolah ini tidak hanya di daerah terdekat saja. Banyak dari masyarakat luar desa maupun kecamatan yang bersekolah di SD Negeri Kalirejo.

Kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kalirejo seringkali mengalami pergantian kepala sekolah. Pergantian kepala sekolah ini didasarkan atas kebijakan peraturan pemerintah. Kebijakan pemerintah juga seringkali diperbaharui sebelum tahun 2021 peraturan utama tentang kepala sekolah adalah Permendikbud No.6 Tahun 2018 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah yang mengatur masa jabatan maksimal 4 periode (16 tahun) dan persyaratan sertifikat calon kepala sekolah. Persyaratan ini harus dimiliki seorang kepala sekolah yang telah menempuh diklat kepala sekolah. Jumlah kepala sekolah dengan persyaratan tersebut sangat kecil. Namun, karena SD Negeri Kalirejo merupakan Sekolah besar, atas kebijakan pemerintah daerah yang pada saat itu terjadi

kekosongan kepala sekolah di SD Negeri Kalirejo dikarenakan purna tugas, sehingga ditempatkanlah seorang kepala sekolah yang sudah mempunyai pengalaman menjadi kepala sekolah sebelumnya yaitu Ibu Lilik Nurhayati, S.Pd. yang sebelumnya beliau menjabat menjadi kepala sekolah di SD Negeri Kidul Dalem 1 Bangil, kemudian dimutasi di SD Negeri Kalirejo.

Beliau menjabat kepala sekolah di SD Negeri Kalirejo selama lima tahun mulai tahun 2019 sampai dengan 2024 dalam masa kepemimpinan beliau SD Negeri Kalirejo mengalami peningkatan mutu yang sangat bagus. Peningkatan mutu ini ditandai dengan adanya peningkatan jumlah siswa, peningkatan perolehan prestasi yang sangat tinggi dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Kegiatan-kegiatan akademik maupun non akademik juga semakin banyak. Kerjasama antar warga sekolah dan masyarakat semakin erat. Ditandai dengan banyaknya kegiatan ekstrakurikuler yang pendanaannya atas relawan dari wali murid dan paguyuban sekolah. Tidak hanya itu sarana dan prasarana yang ada juga banyak yang berasal dari wali murid. ini menunjukkan kecakapan beliau dalam berkomunikasi dengan wali murid. Kedisiplinan juga tercipta tidak hanya pada guru, murid-murid juga disiplin dalam kegiatan apapun. Hingga akhir tahun 2024 beliau purna tugas.

Permendikbud No.6 tahun 2018 digantikan dengan Permendikbudristek no.40 Tahun 2021 yang memperketat syarat dan masa penugasan serta mulai mendorong peran guru penggerak. Saat ini kepala sekolah diwajibkan dari guru penggerak. Kepala sekolah harus mempunyai sertifikat guru penggerak. Berdasarkan kebijakan tersebut, pengangkatan kepala sekolah yang dari guru penggerak, tergolong mempunyai usia muda. Menurut ketua Forum Komunikasi Kelompok

Kerja Kepala sekolah (FKKKS) saat itu tidak mungkin meletakkan kepala sekolah yang belum mempunyai pengalaman untuk ditempatkan di SD Negeri Kalirejo. Lembaga tersebut merupakan lembaga besar dengan berbagai permasalahan dan harus mampu memajukan lembaga karena termasuk sekolah percontohan.

Dikarenakan pendapat tersebut, akhirnya di SD Negeri Kalirejo ditempatkan seorang kepala sekolah yang sudah berpengalaman, yaitu ibu Lasmi, S.Ag. Namun, dikarenakan ibu Lasmi sudah menjadi kepala sekolah di SD Negeri Kersikan 2, dan masa kerja beliau sebagai kepala sekolah di SD Negeri Kersikan 2 masih belum satu periode (4 tahun) menurut peraturan beliau tidak bisa dimutasikan. Beliau hanya bisa sebagai pelaksana tugas (PLT) di SD Negeri Kalirejo Bangil. Kepemimpinan beliau hanya sembilan bulan yaitu mulai bulan Maret 2024 sampai November 2025. Dalam masa kepemimpinan beliau, terjadi perubahan secara fisik yaitu sarana dan prasarana diperbaiki.

Pembagian tugas kelas dirombak belum terlihat adanya perubahan beliau sudah digantikan kepala sekolah baru karena adanya kebijakan pemerintah yang menggantikan Permendikbudristek no. 40 Tahun 2021 dengan Permendikdasmen No.7 Tahun 2025 adanya pengangkatan guru yang ditugaskan sebagai kepala sekolah membatasi masa jabatan kepala sekolah maksimal 2 periode (8 tahun) jika tidak memiliki sertifikat guru penggerak. Kepemimpinan kepala sekolah saat ini di SD Negeri Kalirejo adalah ibu Sutinah. Mulai pengangkatan dibulan Mei 2025. Jadi masih tergolong sangat baru belum bisa diketahui pengaruh kepemimpinannya. Namun, bisa diketahui cara dan bentuk kepemimpinan yang diterapkan saat ini di SD Negeri Kalirejo.

Berdasarkan pergantian kepemimpinan di SD Negeri Kalirejo sebagaimana paparan di atas, pergantian kepemimpinan di sekolah dasar negeri tidak dapat diprediksi dan tidak ditentukan waktunya. Kepemimpinan di sekolah dasar negeri ditentukan oleh kebijakan pemerintah yang berlaku saat itu. Namun untuk lembaga sekolah dasar yang tercatat sebagai lembaga besar diberikan pemimpin yang mumpuni untuk menangani lembaga besar seperti SD Negeri Kalirejo. Namun, karena sejak awal SD Negeri Kalirejo dipimpin oleh kepala sekolah yang mumpuni, maka sudah terbentuk budaya sekolah yang baik. Sehingga berjalan dengan baik walaupun terjadi pergantian kepala sekolah. Namun kepala sekolah yang ada juga haruslah dapat melanjutkan program-program kepala sekolah sebelumnya. Agar kredibilitas sekolah tetap terjaga dan kompetensi selalu meningkat setiap tahunnya.

Lokus kedua adalah SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil adalah sekolah swasta yang terletak di kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan. Berstatus swasta dan dimiliki oleh yayasan. Didirikan pada tanggal 17 Juli 1957 dengan Nomor SK Pendirian B.6260038 berada dalam naungan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan. Sekolah ini merupakan bagian dari kesatuan dengan MTs (Madrasah Tsanawiyah) KHS. Wahid Hasyim Bangil, yang terintegrasi dengan pondok pesantren dan berlokasi Jl. Tongkol No.32, Dermo Bangil. Jumlah peserta didik di sekolah ini 499 peserta didik dengan jumlah pendidik 24 guru profesional dibidangnya dan semua guru berstatus non ASN. Sekolah ini mempunyai akreditasi A pada tahun 2021. Sekolah swasta ini banyak diminati masyarakat karena selain mengajarkan ilmu agama Islam yang diintegrasikan dengan pendidikan umum, sekolah ini juga memiliki banyak sekali prestasi baik akademik maupun non

akademik. Memiliki fasilitas yang memadai dan modern. Banyak masyarakat yang tertarik dengan pendidikan di sekolah ini khususnya dari keluarga menengah ke atas.

Mengenai kepemimpinan sebagai kepala sekolah di SD Islam KHA Wakhid Hasyim, sangat berbeda dengan SD Negeri Kalirejo, Kepala Sekolah SD Islam KHA Wakhid Hasyim dipilih oleh yayasan berdasarkan kinerja selama mengabdikan dan berdasarkan juga kedekatan atau kekerabatan dengan pemilik yayasan. Seorang kepala sekolah yang dipilih untuk memimpin harus mempunyai kompetensi yang setiap tahunnya dapat meningkatkan jumlah murid yang bersekolah di lembaga ini. Saat ini kepala sekolah SD Islam KHA Wakhid Hasyim adalah Bapak Choiron Slamet, selain beliau mempunyai silsilah kekerabatan dari pemimpin yayasan, beliau juga salah satu ulama organisasi Nahdatul Ulama di Bangil. Semasa kepemimpinan beliau SD Islam KHA Wakhid Hasyim setiap tahun mengalami peningkatan yang cukup tinggi. Tidak hanya di bidang akademik namun juga non akademik. Hubungan dengan masyarakat sekitarnya sangat bagus. Dapat dilihat dari murid-murid yang bersekolah di SD Islam KHA Wakhid Hasyim, banyak dari anak-anak pejabat. Bahkan putra dari bapak Bupati Pasuruan disekolahkan di lembaga ini. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat sangat tinggi terhadap lembaga ini.

Dari paparan tersebut di atas menunjukkan bahwa sekolah swasta tidak tergantung dan tidak dibatasi dalam mengambil keputusan untuk kebijakan di lembaga mereka. Beda dengan sekolah dasar negeri yang semua administratifnya di batasi oleh kebijakan pendidikan dari pemerintah yang ada. Beda dengan sekolah swasta yang mempunyai hak lebih luas dalam menerapkan kebijakan lembaga sendiri. Mengenai kebijakan pemerintah itu masih bisa dipilih yang memegang

sesuai dengan lembaga dan tidak bersebrangan dengan kebijakan lembaga maka akan digunakan selama itu untuk meningkatkan kompetensi dan pembelajaran siswa.

Baik SD Negeri Kalirejo maupun SD Islam KHA Wakhid Hasyim Keduanya adalah lembaga sekolah dasar yang berada di Kecamatan Bangil. Keduanya merupakan sekolah dasar inti dan sekolah dasar dengan jumlah murid terbanyak di gugus sekolah IV untuk SD Negeri Kalirejo dan gugus sekolah II untuk SD Islam KHA Wakhid Hasyim. Baik SD Negeri Kalirejo dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim sama-sama berakreditasi A dan merupakan sekolah yang sangat diminati masyarakat sekitarnya. Bahkan muridnya tidak hanya dari masyarakat sekitar, tapi juga dari luar kelurahan bahkan luar kecamatan. Namun, keduanya mempunyai perbedaan karakteristik. SD Negeri Kalirejo sebagai sekolah dasar negeri keberadaannya dalam naungan Dinas Pendidikan dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim adalah sekolah dasar swasta yang berbasis Islam mempunyai otonomi lebih dalam melakukan pengelolaan sekolah. Perbedaan karakteristik ini menunjukkan adanya berbagai hambatan dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan di sekolah masing-masing.

Dari uraian profil kedua lokus sekolah dasar di atas, dapat diketahui kedua sama-sama berprestasi dan sangat diminati oleh masyarakat dengan melihat jumlah peserta didik. Dari persamaan ini maka penulis memakai sebagai lokus penelitian. Dengan memperhatikan jumlah peserta didik dan tenaga pendidikan yang hamper sama. Serta memperhatikan lokasi kedua sekolah ini sama-sama terletak ditengah kota. Hal ini dapat dijadikan dasar penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah

dalam menginternalisasi kebijakan pendidikan yang akan berdampak pada siswa, warga sekolah dan lingkungan yang ada di sekitar.

Selain persamaan, SD Negeri Kalirejo dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim memiliki perbedaan mendasar dalam hal tata kelola. SD Negeri Kalirejo sebagai sekolah negeri berada langsung di bawah regulasi Dinas Pendidikan sehingga seluruh aspek pembelajaran, administrasi, serta manajemen sekolah harus mengikuti aturan formal pemerintah. Sebaliknya, SD Islam KHA Wakhid Hasyim yang berstatus swasta berbasis Islam memiliki keleluasaan lebih besar untuk menetapkan kebijakan internal, memperkuat kurikulum keagamaan, dan mengelola sekolah sesuai visi lembaga penyelenggara. Perbedaan ini menyebabkan kepala sekolah di masing-masing lembaga menghadapi tantangan yang tidak sama dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan.

Pada sekolah negeri, hambatan biasanya berkaitan dengan prosedur birokrasi yang panjang, regulasi yang bersifat kaku, serta tuntutan administrasi yang cukup berat. Sementara itu, sekolah swasta lebih sering berhadapan dengan keterbatasan sumber daya, dinamika ekspektasi yayasan, serta kebutuhan menyesuaikan kebijakan internal dengan aturan pemerintah. Variasi konteks tersebut menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana kepala sekolah memaknai, menerjemahkan, dan menanamkan kebijakan pendidikan ke dalam praktik kepemimpinan mereka di sekolah dasar.

Kepemimpinan kepala sekolah mengambil peranan penting dalam menginternalisasi kebijakan pendidikan di sekolah. Pernyataan ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Salmia (2020) yang menekankan pentingnya peranan kepala sekolah terhadap peningkatan profesionalisme guru melalui

berbagai kegiatan pendidikan sebagai contoh mengikuti kegiatan workshop, pelatihan pendidikan, bintek dan pelatihan. Kepala sekolah yang proaktif dalam pemberdayaan guru akan menciptakan lingkungan belajar yang adaptif dengan kebijakan pendidikan.

Studi lain yang mendukung penelitian adalah Rahmalinda et al.(2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam mendukung kebijakan pendidikan implementasi kurikulum merdeka. Kepala sekolah yang mampu mengelola kebijakan pendidikan di sekolah dasar memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Penelitian ini menunjukkan besarnya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kebijakan pendidikan yang dikeluarkan pemerintah, sebagai jalan untuk mewujudkan tujuan pendidikan bangsa Indonesia dapat tercapai.

Kebijakan pendidikan yang ditetapkan pemerintah merupakan suatu upaya pemerintah untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kebijakan pendidikan ini dirancang secermat mungkin agar dapat dijadikan arah dan pedoman oleh seluruh lembaga satuan pendidikan untuk meningkatkan mutu pelayanan, pemerataan akses, serta pembentukan karakter peserta didik. Akan tetapi keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh seberapa bagus atau cermatnya penyusunan kebijakan saat dirumuskan, melainkan bergantung pada bagaimana kebijakan tersebut dilaksanakan dan dihayati di tingkat satuan pendidikan. Dengan kata lain, sekolah menjadi sebuah ruang yang paling nyata dalam pelaksanaan kebijakan itu secara efektif atau tidak. Karena kadang sudah sesuai dengan keadaan lingkungan satuan pendidikan, tapi kurang efektif saat pelaksanaannya.

Dalam kajian implementasi kebijakan, dijelaskan bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antarlain kejelasan mengkomunikasikan, ketersediaan sumber daya, komitmen pelaksana, serta organisasi yang mendukung. Apabila pesan kebijakan tidak dipahami secara utuh oleh pelaksana kebijakan atau kurangnya sumberdaya pelaksana kebijakan tersebut, maka kebijakan yang baik sekalipun tidak akan bisa optimal dampaknya pad tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu implementasi kebijakan tidak bersifat otomatis, melainkan diperlukan kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh komponen organisasi.

Dalam konteks ini kepala sekolah memegang peranan penting dalam proses impelmentasi kebijakan tersebut. Kepala sekolah tidak hanya bertugas menjalankan instruksi kebijakan secara administratif saja. Melainkan juga berperan sebagai penerjemah kebijakan ke dalam program sekolah, budaya kerja, dan praktik pembelajaran sehari-hari. Di sinilah proses internalisasi kebijakan menjadi penting. Internalisasi bukan sekedar menjalankan aturan, melainkan menanamkan nilai, tujuan, dan semangat kebijakan adar menjadi bagian dari budaya sekolah. Ketikan kebijakan telah terinternalisasi, maka guru dan tenaga kependidikan tidak lagi bekerja karena kewajiban semata, tetapi karena pemahaman dan komitmen bersama.

Teori implementasi kebijakan juga menegaskan bahwa setiap organisai memiliki karakteristik dan lingkungan yang berbeda sehingga hasil implementasi dapat bervariasi. Faktor-faktor internal seperti kepemimpinan kepala sekolah, profesionalitas guru dan budaya organisasi sekolah sangat memepengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Dukungan eksternal seperti dukungan dinas

pendidikan, kebijakan pemerintah daerah, serta partisipasi masyarakat turut menentukan kuat atau lemahnya proses internalisasi kebijakan di sekolah. Dengan demikian, implementasi kebijakan pendidikan merupakan proses yang kompleks dan kontekstual.

Kepala sekolah bagaikan seorang nahkoda dalam menjalankan arah kebijakan-kebijakan pendidikan yang ada. Kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang sangat besar terhadap lajunya pendidikan di lembaganya dan masyarakat sekitarnya. Kepemimpinan kepala sekolah menentukan baik dan buruknya arah pendidikan di sekolah dan masyarakat. Lingkungan yang kondusif akan memberikan kontribusi positif saat proses pendidikan berlangsung. Dan ini atas prakarsa kepala sekolah.

Berdasarkan paparan di atas, dalam konteks ini studi tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam internalisasi kebijakan pendidikan sangat relevan untuk diteliti. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan meneliti tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah di SD Negeri Kalirejo dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim dalam internalisasinya terhadap kebijakan pendidikan dengan karakteristik yang berbeda. Tidak hanya untuk mengungkap strategi dan pendekatan kepala sekolah, tapi juga untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan atau kegagalan proses internalisasi kebijakan baik yang bersifat internal seperti kompetensi kepemimpinan, dukungan guru, budaya sekolah, maupun faktor eksternal dukungan dinas pendidikan dan masyarakat.

Dengan demikian latar belakang dari permasalahan penelitian ini berpijak pada signifikansi kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam proses penginternalisasian kebijakan pendidikan di satuan pendidikan dasar. Kepala

sekolah memiliki peran strategis dalam menjebatani kebijakan yang bersifat makro dengan praktik pendidikan di tingkat mikro sekolah, sekolah sehingga kebijakan tersebut tidak berhenti pada tataran administratif saja. Melainkan terwujud melalui nilai, sikap, dan tindakan seluruh warga sekolah. Tantangan dalam proses ini semakin nyata ketika sekolah memiliki karakteristik yang berbeda, khususnya antara sekolah negeri dan swasta, yang masing-masing memiliki sistem pengelolaan, budaya organisasi, serta tingkat otonomi yang tidak sama.

Perbedaan tersebut menuntut pola kepemimpinan kepala sekolah yang relevan dengan keadaan lembaga masing-masing baik lembaga sekolah negeri maupun sekolah swasta. Tantangan dalam proses ini semakin nyata ketika yang tidak seragam, melainkan disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan nyata sekolah dasar. Oleh karena itu, kajian mengenai pendekatan kepemimpinan kepala sekolah dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan menjadi penting untuk dilakukan, guna memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif dapat mendukung efektivitas pelaksanaan kebijakan pendidikan di sekolah dasar.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas dapat ditarik garis rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana karakteristik pola pikir kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri Kalirejo dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim ?

2. Bagaimana strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan di SD Negeri Kalirejo Bangil dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil?
3. Apa saja faktor yang berpengaruh dalam internalisasi kebijakan pendidikan oleh kepala sekolah di SD Negeri Kalirejo Bangil dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil?
4. Bagaimana perbandingan hasil internalisasi kepemimpinan kepala sekolah SD Negeri Kalirejo dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim terhadap efektifitas pelaksanaan kebijakan pendidikan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian ini antara lain :

1. Menganalisis karakteristik pola pikir kepemimpinan kepala SD Negeri Kalirejo dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim dalam menginternalisasi kebijakan pendidikan
2. Mendiskripsikan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan di SD Negeri Kalirejo dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang terlibat pada proses internalisasi kebijakan pendidikan oleh kepala sekolah di SD Negeri Kalirejo Bangil dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil

4. Mengevaluasi perbandingan hasil internalisasi kepemimpinan kepala sekolah terhadap pelaksanaan kebijakan pendidikan di SD Negeri Kalirejo Bangil dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat digunakan dan bermanfaat baik secara teoritis dan praktis bagi sebagai berikut :

A. Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang manajemen pendidikan. Dalam memahami peran kepemimpinan kepala sekolah dalam internalisasi kebijakan pendidikan di sekolah dasar.
2. Memberikan kajian akademik mengenai kepemimpinan kepala sekolah, dengan mengetahui perbandingan peran kepala sekolah di sekolah dasar negeri dan swasta dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan
3. Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji peran kepemimpinan kepala sekolah terhadap kebijakan pendidikan di berbagai konteks pendidikan yang sama maupun berbeda.

B. Manfaat Praktis

1. Bagi lembaga sekolah SD Negeri Kalirejo Bangil dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil, Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan terstruktur mengenai bagaimana kepala sekolah

mengelola proses internalisasi kebijakan pendidikan di lingkungan masing-masing. Melalui data empiris yang ditemukan, pihak sekolah dapat memperoleh gambaran utuh mengenai pola berpikir, orientasi, dan strategi kepemimpinan yang selama ini diterapkan. Informasi tersebut dapat dijadikan landasan untuk melakukan refleksi diri serta evaluasi menyeluruh terkait efektivitas dan kualitas implementasi kebijakan yang berlangsung. Selain itu, temuan penelitian ini dapat berfungsi sebagai dasar untuk menyusun langkah penguatan kepemimpinan yang lebih kontekstual, adaptif, dan mampu menjawab kebutuhan guru, peserta didik, serta perubahan lingkungan pendidikan. Dengan demikian, sekolah dapat mengembangkan budaya kerja yang lebih solid, koordinatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran serta pengelolaan sekolah yang lebih profesional.

2. Bagi Sekolah Dasar Negeri dan Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Bangil, Hasil penelitian ini memberikan kontribusi berupa contoh praktik baik (*best practices*) yang dapat dijadikan acuan oleh sekolah-sekolah lain dalam wilayah Kecamatan Bangil. Melalui deskripsi rinci mengenai model kepemimpinan kepala sekolah dan proses internalisasi kebijakan yang ditemukan pada dua sekolah sampel, sekolah lain dapat memahami pendekatan kepemimpinan yang efektif serta strategi implementatif yang dapat diadaptasi sesuai konteks masing-masing. Tidak hanya itu, penelitian ini juga memberikan ilustrasi nyata mengenai berbagai tantangan dan peluang yang muncul dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan. Informasi tersebut dapat membantu

sekolah lain dalam memperkuat kapasitas manajerial, meningkatkan tata kelola serta menciptakan mekanisme komunikasi kebijakan yang lebih efisien antara kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, penelitian ini berpotensi memperkaya pengetahuan praktis bagi sekolah-sekolah di Kecamatan Bangil dalam membangun sistem manajemen pendidikan yang lebih kuat dan responsif.

3. Bagi Sekolah Dasar Negeri dan Swasta di Kabupaten Pasuruan

Pada tingkat yang lebih luas, penelitian ini menyediakan informasi penting bagi sekolah-sekolah dasar baik negeri maupun swasta di Kabupaten Pasuruan untuk memahami bagaimana internalisasi kebijakan pendidikan dapat dikelola secara efektif melalui kepemimpinan kepala sekolah. Temuan penelitian memberikan gambaran mengenai strategi implementasi yang dapat diterapkan untuk memperkuat pelaksanaan Kurikulum Merdeka dengan pendekatan Pembelajaran Mendalam, Pelaksanaan Kokulikuler, Koding dan Kecerdasan *Artificial* (KKA), dan Tes Kompetensi Akademik (TKA) serta kebijakan pendidikan lain yang berlaku secara nasional maupun daerah. Melalui data tersebut, satuan pendidikan di Kabupaten Pasuruan dapat merancang upaya peningkatan mutu tata kelola sekolah yang lebih sistematis. Penelitian ini juga dapat memandu sekolah-sekolah dalam memperbaiki mekanisme kerja, mendorong kolaborasi antar pendidik, serta meningkatkan komitmen seluruh warga sekolah dalam menjalankan berbagai kebijakan. Dengan demikian, penelitian

ini berkontribusi pada upaya peningkatan kualitas pendidikan dasar secara berkelanjutan dan terukur pada lingkup kabupaten.

4. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Pasuruan

Temuan penelitian memberikan bukti empiris yang dapat dimanfaatkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Pasuruan untuk memahami dinamika internalisasi kebijakan pendidikan di tingkat sekolah dasar. Informasi mengenai faktor pendukung maupun penghambat implementasi kebijakan dapat membantu dinas merumuskan strategi pembinaan yang lebih terarah dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam menyusun program peningkatan kompetensi kepala sekolah, khususnya dalam aspek kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan, dan penguatan kapasitas manajerial. Penelitian ini juga dapat memberikan petunjuk baru materi apa saja yang harus disusun untuk di sosialisasikan kepada setiap kepala sekolah dalam mengembangkan lembaganya. Selain itu, data yang diperoleh dapat memperkaya dasar kebijakan dalam merancang model supervisi yang lebih efektif agar mampu memastikan keterlaksanaan kebijakan pendidikan secara optimal di seluruh satuan pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi rujukan penting bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan di Kabupaten Pasuruan.

5. Bagi BBGTK (Balai Besar Guru dan Tenaga Kependidikan) Jawa Timur

Penelitian ini memberikan masukan substansial bagi BBGTK Jawa Timur dalam mengembangkan program peningkatan kompetensi

kepala sekolah dan guru. Informasi empiris mengenai praktik kepemimpinan dan internalisasi kebijakan di dua satuan pendidikan dapat digunakan sebagai bahan untuk memperbaiki desain pelatihan, modul pembelajaran, serta kurikulum pengembangan profesional berkelanjutan (*continuous professional development*).

Selain itu, temuan penelitian dapat membantu BBGTK melihat kebutuhan nyata satuan pendidikan sehingga program pelatihan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga relevan dengan tantangan aktual di lapangan. Ini mencakup penguatan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin perubahan, meningkatkan kinerja kelembagaan, mendorong kolaborasi antar guru, dan memastikan keterlaksanaan kebijakan pendidikan secara terarah. Dengan pemanfaatan hasil penelitian ini, BBGTK dapat menghasilkan program pembinaan yang lebih berdampak, kontekstual, dan tepat sasaran bagi peningkatan mutu pendidikan di Jawa Timur.

1.5. Definisi Istilah

Untuk menghindari perbedaan penafsiran dari kajian judul tesis tersebut diatas, maka akan kami definisikan :

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki seorang kepala sekolah dalam mengarahkan, mempengaruhi dan menggerakkan warga sekolah dan stake holder dalam menjalankan proses pendidikan di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan kepala

sekolah sangat berperan penting dalam laju dana arah pendidikan sekolah untuk menjadi lebih baik. Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu merubah warga sekolah dan stake holder untuk menciptakan budaya sekolah yang positif.

Dalam hal ini kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat dipahami semata-mata sebagai pelaksana tugas manajerial dan administratif. Lebih dari itu, kepala sekolah dituntut berperan sebagai pemimpin visioner yang mampu merumuskan arah pengembangan sekolah secara jelas dan berkelanjutan, termasuk dalam penentuan nilai, norma, serta budaya sekolah yang ingin dibangun. Kepemimpinan visioner tersebut tercermin dalam kemampuan kepala sekolah mengarahkan seluruh warga sekolah menuju peningkatan kualitas pembelajaran yang bermakna dan relevan dengan kebutuhan peserta didik.

Melalui kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan iklim sekolah yang positif dan kondusif, baik dari aspek akademik maupun sosial, sehingga guru terdorong untuk meningkatkan profesionalisme, kreativitas, dan komitmen dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Pada akhirnya, kondisi tersebut akan berdampak pada peningkatan prestasi belajar siswa serta terwujudnya tujuan pendidikan sekolah secara optimal dan berkesinambungan.

Secara umum, kepemimpinan kepala sekolah dapat dimaknai sebagai peran strategis yang mencakup berbagai dimensi penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai sosok visioner yang mampu merumuskan arah dan tujuan pengembangan sekolah, tetapi juga berperan aktif dalam mengelola proses pembelajaran agar berjalan secara efektif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam membangun dan menumbuhkan budaya sekolah yang

kondusif, yakni budaya yang menjunjung tinggi nilai-nilai disiplin, kolaborasi, profesionalisme, serta pembentukan karakter warga sekolah.

Dalam aspek manajerial dan administratif, kepala sekolah dituntut mampu mengelola sumber daya sekolah secara optimal, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi program pendidikan. Lebih dari itu, kepala sekolah juga berperan sebagai agen perubahan yang mendorong terjadinya inovasi dan pembaruan di lingkungan sekolah, sehingga lembaga pendidikan mampu beradaptasi dengan perkembangan kebijakan, tuntutan zaman, serta kebutuhan peserta didik secara berkelanjutan.

2. Internalisasi Kebijakan Pendidikan

Internalisasi kebijakan pendidikan merupakan rangkaian proses untuk menanamkan, memperkuat, dan menyatukan nilai-nilai, prinsip dasar, serta isi kebijakan ke dalam cara berpikir, sikap, dan tindakan seluruh warga sekolah. Melalui proses ini, kebijakan tidak hanya dipahami pada tataran konsep, tetapi juga diwujudkan secara nyata dan konsisten dalam seluruh aktivitas pendidikan. Internalisasi menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang ditetapkan pada tingkat makro melalui regulasi, standar nasional, atau program pemerintah dapat diterjemahkan dan diaplikasikan secara tepat di tingkat operasional sekolah, baik oleh kepala sekolah, guru, maupun peserta didik.

Kebijakan pendidikan tidak akan memberikan perubahan berarti jika hanya berhenti pada bentuk aturan atau dokumen resmi. Karena itu, internalisasi berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan kebijakan dengan kesadaran dan perilaku warga sekolah. Proses ini mencakup beberapa tahapan penting, yaitu

pemahaman, penerimaan, penafsiran, dan pembiasaan. Tahap pemahaman berkaitan dengan seberapa jauh warga sekolah mengetahui tujuan, urgensi, serta arah kebijakan. Tahap penerimaan menyangkut sikap dan kesiapan mereka untuk mendukung implementasi. Penafsiran mencerminkan bagaimana sekolah menyesuaikan kebijakan dengan karakteristik lingkungan masing-masing tanpa mengubah esensi kebijakan tersebut. Sedangkan pembiasaan menekankan praktik berulang yang pada akhirnya membuat kebijakan tertanam dalam budaya kerja sekolah.

Internalisasi kebijakan pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan sistem yang memadai. Sekolah membutuhkan pelatihan, pendampingan, supervisi akademik, serta mekanisme monitoring untuk memastikan kebijakan benar-benar dipahami dan diterapkan. Pelatihan bertujuan membangun pemahaman awal, sementara pendampingan membantu guru dalam menerapkan kebijakan sesuai konteks. Supervisi akademik berfungsi memastikan kualitas implementasi, dan monitoring memberikan informasi mengenai efektivitas pelaksanaan kebijakan. Jika elemen-elemen tersebut tidak tersedia, proses internalisasi cenderung hanya menjadi formalitas tanpa menghasilkan perubahan yang signifikan.

Internalisasi kebijakan pendidikan pada dasarnya diarahkan untuk mewujudkan keterpaduan antara kebijakan yang dirumuskan di tingkat nasional dengan realitas pelaksanaan pendidikan di lingkungan sekolah. Keselarasan tersebut menjadi indikator penting keberhasilan kebijakan, karena menunjukkan bahwa arah, tujuan, dan substansi kebijakan telah dipahami serta diterapkan secara nyata oleh seluruh warga sekolah. Apabila proses internalisasi berlangsung secara optimal, guru tidak hanya mengetahui isi kebijakan, tetapi juga mampu

mengintegrasikannya ke dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran.

Pada saat yang sama, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengelola dinamika perubahan, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif terhadap penerapan kebijakan. Dampak akhirnya dirasakan oleh peserta didik melalui layanan pendidikan yang lebih bermakna, kontekstual, dan bermutu. Oleh karena itu, internalisasi kebijakan pendidikan tidak dapat dipahami sebatas kepatuhan terhadap instruksi administratif, melainkan sebagai proses perubahan yang bersifat mendasar dan berkelanjutan, yang menuntut adanya transformasi cara berpikir, penguatan komitmen bersama, serta pembentukan budaya organisasi sekolah yang selaras dengan nilai dan tujuan kebijakan pendidikan.

Secara komprehensif, internalisasi kebijakan pendidikan dapat dimaknai sebagai langkah strategis yang bertujuan untuk mengintegrasikan nilai, tujuan, dan substansi kebijakan ke dalam jati diri serta aktivitas sehari-hari seluruh warga sekolah. Proses ini tidak berlangsung secara instan, melainkan melalui tahapan yang saling berkesinambungan, mulai dari pemahaman terhadap isi dan arah kebijakan, penghayatan terhadap nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, hingga penerapan kebijakan tersebut dalam praktik nyata pendidikan. Selanjutnya, melalui proses refleksi yang berkelanjutan, sekolah dapat menilai efektivitas pelaksanaan kebijakan serta melakukan penyesuaian sesuai dengan konteks dan kebutuhan.

Apabila tahapan-tahapan tersebut dijalankan secara konsisten dan sistematis, kebijakan pendidikan akan berkembang menjadi bagian dari budaya sekolah yang mengakar. Dengan demikian, internalisasi kebijakan tidak hanya

berkontribusi pada peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan di tingkat satuan pendidikan, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat ketahanan dan keberlanjutan sistem pendidikan nasional secara menyeluruh.

3. Kebijakan Pendidikan

Kebijakan pendidikan dalam konteks penelitian ini dipahami sebagai seperangkat keputusan, aturan, arah tindakan, dan strategi yang disusun oleh pemerintah untuk mengatur penyelenggaraan pendidikan agar berjalan sesuai tujuan nasional. Kebijakan pendidikan tidak hanya berbentuk regulasi formal seperti undang-undang, peraturan pemerintah, atau peraturan menteri, tetapi juga mencakup pedoman teknis, standar operasional, kurikulum nasional, hingga program-program pengembangan kualitas pendidikan.

Kebijakan Pendidikan merupakan alat atau cara untuk menyelesaikan masalah-masalah pendidikan yang muncul di masyarakat. Kebijakan pendidikan ini berlaku untuk waktu-waktu tertentu. Kebijakan pendidikan merupakan bagian dari kebijakan publik. Kebijakan publik muncul ketika adanya permasalahan di masyarakat sampai adanya prokontra sampai ada debat politik, sehingga permasalahan tersebut menjadi isu politik. Dan menjadi agenda setting untuk menjadi kebijakan publik

Kebijakan pendidikan pada hakikatnya merupakan bagian dari kebijakan publik yang memiliki cakupan luas dan diarahkan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kebijakan tersebut tidak terhenti tataran nasional, melainkan diturunkan ke dalam bentuk kebijakan operasional yang diterapkan diberbagai lembaga pendidikan. secara yuridis, kebijakan pendidikan ditetapkan dan disahkan

oleh pemerintah sebagai dasar hukum penyelenggaraan pendidikan, kemudian diimplementasikan secara bertahap pada seluruh jenjang pendidikan, mulai dari pendidikan usia dini seperti Taman Kanak-kanak (TK), pendidikan dasar dan menengah, hingga pendidikan tinggi. Dengan demikian, kebijakan pendidikan menjadi pedoman bersama yang mengarahkan seluruh satuan pendidikan dalam menjalankan proses pendidikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Secara konseptual, kebijakan pendidikan memiliki karakteristik yang kompleks. Pertama, kebijakan bersifat normatif karena mengandung aturan dan pedoman yang harus dipatuhi lembaga pendidikan. Kedua, kebijakan bersifat strategis karena menentukan arah dan prioritas pembangunan pendidikan. Ketiga, kebijakan bersifat adaptif karena menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, sosial, budaya, dan kebutuhan peserta didik. Keempat, kebijakan bersifat operasional karena harus dapat diterapkan dalam praktik penyelenggaraan pendidikan sehari-hari di sekolah.

Dalam pelaksanaannya, kebijakan pendidikan membutuhkan proses internalisasi, interpretasi, dan implementasi oleh seluruh pemangku kepentingan. Kepala sekolah berperan menerjemahkan kebijakan ke dalam perencanaan sekolah, sementara guru mengaktualisasikannya dalam kegiatan pembelajaran. Keberhasilan kebijakan sangat ditentukan oleh seberapa kuat pemahaman dan komitmen sekolah terhadap isi kebijakan tersebut. Kebijakan yang dirumuskan dengan baik tetapi tidak diinternalisasi dengan baik di tingkat pelaksana akan sulit memberikan dampak pada peningkatan mutu pendidikan. karena akan terjadi ketimpangan di lembaga tersebut yang mengakibatkan proses belajar mengajar kurang kondusif dan menyebabkan pelaksanaan pembelajaran juga akan terganggu.

Secara umum, kebijakan pendidikan dapat dimaknai sebagai alat penting yang digunakan pemerintah untuk mengatur dan mengarahkan pelaksanaan pendidikan agar sejalan dengan tujuan pendidikan nasional, kebutuhan masyarakat, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Melalui kebijakan pendidikan, pemerintah memberikan pedoman yang jelas bagi sekolah, guru, dan berbagai pihak terkait dalam menyusun program, menentukan langkah-langkah strategis, serta melaksanakan kegiatan pendidikan secara sistematis dan bertanggung jawab. Dengan adanya kebijakan tersebut, penyelenggaraan pendidikan diharapkan tidak berjalan secara sporadis, melainkan terencana, terukur, dan mampu menjawab tantangan perubahan zaman serta kebutuhan peserta didik.

4. Studi Multi Kasus

Studi multi kasus dalam penelitian ini didefinisikan sebagai pendekatan penelitian kualitatif yang digunakan untuk mengkaji secara mendalam suatu fenomena yang sama melalui lebih dari satu unit kasus dalam konteks kehidupan nyata. Pendekatan ini menempatkan setiap kasus sebagai satuan analisis yang berdiri sendiri, namun dianalisis secara terintegrasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengkaji secara rinci peristiwa, aktivitas, individu, kelompok, atau lembaga tertentu sesuai dengan konteks tempat dan waktu terjadinya.

Dalam studi multi kasus, peneliti memanfaatkan berbagai sumber data, seperti hasil wawancara, observasi, dan dokumen pendukung, sehingga gambaran yang diperoleh menjadi lebih lengkap dan utuh. Melalui analisis yang mendalam,

studi muti kasus membantu peneliti memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai proses, makna, serta dinamika yang terjadi, sehingga hasil penelitian dapat memberikan penjelasan yang kaya dan relevan terhadap permasalahan yang dikaji.

Pendekatan studi multi kasus dalam penelitian ini dilaksanakan melalui analisis mendalam pada masing-masing kasus untuk menggambarkan secara rinci peran, strategi, serta proses kepemimpinan kepala sekolah dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan di lingkungan sekolah. Setelah analisis setiap kasus dilakukan, peneliti melakukan analisis lintas kasus untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan pola umum yang muncul dari kedua kasus tersebut.

Penggunaan studi multi kasus memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang lebih luas dan mendalam mengenai fenomena kepemimpinan kepala sekolah dibandingkan dengan studi kasus tunggal. Pendekatan ini juga berfungsi untuk memperkuat keabsahan temuan penelitian, karena data dan hasil analisis diperoleh dari lebih dari satu konteks sekolah. Dengan demikian, studi multi kasus dalam penelitian ini bertujuan menghasilkan pemahaman kontekstual yang mendalam mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam proses internalisasi kebijakan pendidikan, tanpa bermaksud melakukan generalisasi secara luas.

Dalam bidang pendidikan, pendekatan studi multi kasus sering dimanfaatkan untuk menelaah berbagai fenomena yang bersifat kompleks dan kontekstual, seperti praktik kepemimpinan kepala sekolah, proses implementasi kebijakan pendidikan, pembentukan iklim dan budaya sekolah, serta perilaku peserta didik dalam lingkungan belajar. Fenomena-fenomena tersebut umumnya

tidak dapat dipahami secara utuh apabila hanya dianalisis melalui data kuantitatif, karena melibatkan dinamika sosial, interaksi antar pelaku, serta nilai dan makna yang berkembang di dalam konteks sekolah. Oleh karena itu, studi multi kasus memungkinkan peneliti menggali data secara mendalam dan rinci pada beberapa konteks yang berbeda, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif, kontekstual, dan bermakna terhadap fenomena pendidikan yang diteliti.

Dalam penelitian ini, pendekatan studi multi kasus dimanfaatkan untuk menelusuri secara mendalam kondisi faktual yang berlangsung di lingkungan sekolah dasar negeri dan swasta. Penelitian difokuskan pada dua lembaga pendidikan dasar, yaitu SD Negeri Kalirejo Bangil dan SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil, dipilih karena keduanya memiliki ciri khas, dinamika kerja, serta konteks penerapan kebijakan pendidikan yang tidak sama. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memahami secara menyeluruh dan mendalam bagaimana proses pelaksanaan, praktik kerja, hasil dan implikasi penerapan kebijakan pendidikan yang diterapkan di lembaga oleh kepala sekolah dengan ciri khas kepemimpinan masing-masing serta berbagai faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan terjadi di masing-masing satuan pendidikan.

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, serta penelaahan dokumen. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam konteks keseharian di sekolah, sehingga peneliti dapat mengamati secara langsung berbagai aktivitas, interaksi, serta dinamika yang terjadi di lapangan. Wawancara dilakukan secara mendalam dengan informan yang memiliki keterkaitan langsung dengan implementasi kebijakan guna memperoleh informasi mengenai

pengalaman, persepsi, serta pandangan mereka terhadap proses pelaksanaan kebijakan tersebut. Sementara itu, penelaahan dokumen dilakukan terhadap berbagai dokumen resmi, seperti kebijakan sekolah, program kerja, laporan kegiatan, dan dokumen pendukung lainnya sebagai sumber data yang berfungsi untuk melengkapi sekaligus memverifikasi hasil observasi dan wawancara.

Penggunaan ketiga teknik pengumpulan data tersebut memungkinkan dilakukannya triangulasi sumber dan metode sehingga meningkatkan validitas serta kredibilitas temuan penelitian. Dengan demikian, studi kasus yang dilakukan pada kedua sekolah tidak hanya menghasilkan deskripsi mengenai implementasi kebijakan pendidikan, tetapi juga memberikan pemahaman yang komprehensif, mendalam, dan kontekstual mengenai bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan, diimplementasikan, serta dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing sekolah. Hasil penelitian ini diharapkan mampu merepresentasikan realitas yang terjadi di lapangan secara lebih utuh, sekaligus mengungkap berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan dalam konteks yang diteliti.

5. SD Negeri Kalirejo Bangil

SD Negeri Kalirejo Bangil merupakan lembaga pendidikan dasar yang berada dibawah naungan pemerintah dan berlokasi di Desa Kalirejo, Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan, Provinsi Jawa Timur. Sekolah ini menyelenggarakan pendidikan formal jenjang sekolah dasar yang bertujuan memberikan layanan pendidikan dasar bagi anak-anak usia sekolah di wilayah sekitarnya. Sebagai sekolah negeri, lembaga ini berada dalam pembinaan pemerintah daerah melalui

dinas pendidikan serta melaksanakan berbagai kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah.

Dalam penelitian ini, SD Negeri Kalirejo Bangil dipahami sebagai salah satu lokasi penelitian yang menjadi sumber data utama untuk mengkaji praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam proses internalisasi kebijakan pendidikan. sekolah ini menjadi tempat untuk mengamati bagaimana kepala sekolah mengarahkan, mengkomunikasikan, serta menanamkan berbagai kebijakan yang dikeluarkan pemerintah kepada guru, tenaga kependidikan, dan seluruh warga sekolah.

Selain itu, SD Negeri kalirejo juga menjadi ruang sosial tempat berlangsungnya berbagai interaksi pendidikan, baik antara kepala sekolah, guru, siswa, maupun pihak lain yang terlibat dalam kegiatan sekolah. Interaksi tersebut membentuk dinamika organisasi sekolah yang memengaruhi cara kebijakan pendidikan dipahami dan dijalankan. Oleh karena itu, keberadaan sekolah ini dalam penelitian tidak hanya dipandang sebagai lokasi fisik penelitian, tetapi juga sebagai konteks sosial dan organisasi yang memiliki karakteristik tertentu.

Secara fisik SD Negeri Kalirejo adalah sekolah negeri yang beralamat di Jl. Bader 267a Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Sekolah ini memiliki Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 20519010 memiliki jumlah siswa 565 siswa pada tahun pelajaran 2025/2026. Jumlah Pendidik dan Tenaga Kependidikan 25 orang yang terdiri dari guru kelas dan guru mapel sejumlah 22 orang dan 3 orang tendik. Semua guru dan tendik telah berstatus Aparatus Sipil Negara (ASN). SD Negeri Kalirejo Bangil adalah sekolah dasar yang merupakan

sekolah inti di Gugus Sekolah 4 kecamatan Bangil. Berakreditasi A pada tahun 2024.

Sekolah ini banyak diminati masyarakat karena selain merupakan sekolah gugus inti, sekolah ini banyak mendapatkan prestasi setiap tahunnya. Mulai dari prestasi akademik maupun non akademik. Sebagai contoh mendapat kan juara 1 Olimpiade matematika tingkat kabupaten, Juara 1 marchingband tingkat nasional dan masih banyak lagi prestasi-prestasi yang lain. Sehingga banyak menarik masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di sekolah ini. Siswa di sekolah ini tidak hanya di daerah terdekat saja. Banyak dari masyarakat luar desa maupun kecamatan yang bersekolah di SD Negeri Kalirejo.

Melalui pengkajian terhadap SD Negeri Kalirejo Bangil, penelitian ini berupaya memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan di tingkat sekolah dasar. Temuan praktik kepemimpinan yang berkembang dalam lingkungan pendidikan dasar di wilayah Kecamatan bangil, Kabupaten Pasuruan.

6. SD Islam KHA Wakhid Hasyim

SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil merupakan lembaga pendidikan dasar swasta yang berada di Kecamatan Bangil, Kabupaten Pasuruan. Sekolah ini menyelenggarakan pendidikan jenjang sekolah dasar dengan memadukan kurikulum pendidikan nasional nilai-nilai pendidikan Islam. Sebagai sekolah swasta berbasis Islam, lembaga ini berada di bawah pengelolaan yayasan pendidikan dan memiliki tujuan untuk membentuk peserta didik yang tidak hanya

memiliki kemampuan akademik, tetapi juga memiliki karakter, akhlak, dan pemahaman keagamaan yang baik.

Dalam konteks penelitian ini, SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil dipahami sebagai salah satu lokasi penelitian yang digunakan untuk mengkaji praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam proses internalisasi kebijakan pendidikan. Sekolah ini menjadi tempat mengamati bagaimana kepala sekolah menerjemahkan, mengkomunikasikan, serta menanamkan berbagai kebijakan pendidikan kepada guru, tenaga kependidikan, dan warga sekolah dalam lingkungan pendidikan yang berciri keIslaman.

Selain sebagai lembaga pendidikan formal, SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil juga merupakan ruang sosial tempat berlangsungnya berbagai aktivitas pendidikan yang melibatkan kepala sekolah, guru, siswa, serta pihak yayasan. Interaksi tersebut membentuk dinamika organisasi sekolah yang memengaruhi bagaimana kebijakan pendidikan dipahami, diterapkan, dan dikembangkan dalam praktik sehari-hari di sekolah.

Secara fisik SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil adalah sekolah swasta yang terletak di kecamatan Bangil Kabupaten Pasuruan. Berstatus swasta dan dimiliki oleh yayasan. Didirikan pada tanggal 17 Juli 1957 dengan Nomor SK Pendirian B.6260038 berada dalam naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sekolah ini merupakan bagian dari kesatuan dengan MTs (Madrasah Tsanawiyah) KHA. Wahid Hasyim Bangil, yang terintegrasi dengan pondok pesantren dan berlokasi Jl. Tongkol No.32, Dermo Bangil. Jumlah peserta didik di sekolah ini 499 peserta didik dengan jumlah pendidik 24 guru profesional dibidangnya dan semua guru berstatus non ASN. Sekolah ini mempunyai akreditasi

A pada tahun 2021. Sekolah swasta ini banyak diminati masyarakat karena selain mengajarkan ilmu agama Islam yang diintegrasikan dengan pendidikan umum, sekolah ini juga memiliki banyak sekali prestasi baik akademik maupun non akademik. Memiliki fasilitas yang memadai dan modern. Banyak masyarakat yang tertarik dengan pendidikan di sekolah ini khususnya dari keluarga menengah ke atas.

Melalui pengkajian terhadap SD Islam KHA Wakhid Hasyim Bangil, penelitian ini bertujuan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran kepala sekolah dalam menginternalisasikan kebijakan pendidikan di lingkungan sekolah dasar swasta berbasis Islam. Temuan dari sekolah ini kemudian dianalisis untuk melihat dinamika kepemimpinan yang berkembang serta kontribusinya dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pendidikan di lingkungan sekolah dasar.