

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN EKOSISTEM
EDUPRENEURSHIP DI SEKOLAH DASAR****Emilia¹, Teuku Salfiyadi², Mukhlisuddin Ilyas³**Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Almuslim^{1,3};Poltekkes Kemenkes Aceh²e-mail: emilia.1496@admin.sd.belajar.id¹, atjeh1983@gmail.com²,
mukhlisuddin.ilyas@gmail.com³

Diterima: 03/08/2026; Direvisi: 14/08/2026; Diterbitkan: 24/08/2026

ABSTRAK

Edupreneurship di sekolah dasar memerlukan kepemimpinan yang mampu menghubungkan tujuan pedagogis, inovasi, dan pengelolaan sumber daya, bukan sekadar menyelenggarakan kegiatan jual-beli siswa. Penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dioperasionalkan untuk membangun ekosistem *edupreneurship*. Penelitian menggunakan desain deskriptif kualitatif multisitus pada empat UPTD sekolah dasar negeri di Kecamatan Peusangan, Kabupaten Bireuen. Data diperoleh dari empat kepala sekolah melalui observasi, wawancara berbasis pedoman, dan studi dokumentasi pada 5–29 Januari 2026. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik serta *member checking*. Analisis dilakukan melalui reduksi dan perbandingan lintas situs, dilanjutkan dengan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* berbantuan NVivo 15. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi kepribadian-sosial, manajerial, dan kewirausahaan bekerja melalui tiga mekanisme kepemimpinan: kepala sekolah sebagai *innovator*, *motivator*, dan *supervisor*. Ketiga mekanisme tersebut menghubungkan perencanaan sekolah dengan integrasi kurikulum, program unggulan seperti *market day* dan kriya kreatif, serta penguatan kemandirian, kerja keras, dan kejujuran siswa. Implementasi ditopang oleh komitmen internal dan keterlibatan orang tua, tetapi dibatasi oleh anggaran, waktu, serta variasi kompetensi guru. Temuan utama penelitian adalah model orkestrasi ekosistem yang menunjukkan bahwa keberlanjutan implementasi *edupreneurship* bergantung pada kemampuan kepala sekolah menyelaraskan arah, aktor, program, supervisi, dan sumber daya secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Edupreneurship, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pendidikan Dasar.***ABSTRACT**

Edupreneurship in primary schools requires leadership capable of connecting pedagogical objectives, innovation, and resource management, rather than merely organizing student buying-and-selling activities. This study aims to analyze how school principals' leadership competencies are operationalized to build an *edupreneurship* ecosystem. The study employed a descriptive qualitative multisite design involving four public primary schools in Peusangan Subdistrict, Bireuen Regency. Data were collected from four school principals through observations, guided interviews, and document analysis conducted from January 5 to 29, 2026. Data trustworthiness was strengthened through source and technique triangulation and member checking. Data analysis involved data reduction and cross-site comparison, followed by open coding, axial coding, and selective coding assisted by NVivo 15. The findings indicate that personal-social, managerial, and entrepreneurial competencies operate through three leadership mechanisms: the principal as an *innovator*, *motivator*, and *supervisor*. These three mechanisms connect school planning with curriculum integration, flagship programs such as market days

and creative crafts, as well as the development of students' independence, hard work, and honesty. Implementation was supported by internal commitment and parental involvement but constrained by budget limitations, time constraints, and variations in teacher competence. The main finding of this study is an ecosystem orchestration model showing that the sustainability of edupreneurship implementation depends on the principal's ability to continuously align direction, actors, programs, supervision, and resources.

Keywords: *Edupreneurship, Primary Education, School Principal Leadership.*

PENDAHULUAN

Pendidikan kewirausahaan pada jenjang dasar semakin relevan karena kompetensi seperti kreativitas, inisiatif, pemecahan masalah, kolaborasi, dan keberanian mengambil keputusan perlu dibentuk sebelum siswa memasuki pendidikan menengah. Tinjauan sistematis menunjukkan bahwa program kewirausahaan umumnya efektif mengembangkan keterampilan kewirausahaan, meskipun efeknya terhadap niat membuka usaha tidak selalu langsung karena dipengaruhi konteks keluarga dan sosial (Jardim et al., 2021). Pada siswa sekolah dasar, pendidikan kewirausahaan juga berhubungan dengan efikasi diri kewirausahaan, terutama ketika pengalaman belajar memberi ruang untuk mengenali peluang dan menyelesaikan tugas nyata (Saptono et al., 2021). Dengan demikian, *edupreneurship* pada pendidikan dasar semestinya ditempatkan sebagai wahana pembentukan kapasitas dan karakter, bukan sebagai percepatan komersialisasi kehidupan sekolah.

Konsepsi tersebut menuntut perubahan dari pembelajaran kewirausahaan yang bersifat insidental menuju pengalaman belajar yang autentik, berorientasi tindakan, dan terhubung dengan lingkungan. Konsensus para ahli menempatkan proyek nyata, pemecahan masalah, literasi finansial, serta keterlibatan mentor dari komunitas sebagai karakteristik pendidikan kewirausahaan yang efektif di sekolah dasar dan menengah (Hardie et al., 2022). Bukti pada pendidikan dasar juga menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis inkuiri dan proyek dapat meningkatkan sebagian kompetensi kewirausahaan siswa ketika kegiatan dirancang secara terstruktur dan reflektif (Divac et al., 2022). Oleh sebab itu, kualitas *edupreneurship* tidak cukup dinilai dari keberadaan bazar atau produk siswa, tetapi dari keterpaduan tujuan belajar, pengalaman produksi, refleksi nilai, dan dukungan organisasi sekolah.

Kepala sekolah memegang posisi strategis dalam membangun keterpaduan tersebut. Kepemimpinan kewirausahaan di sekolah mencakup pengenalan peluang, inovasi, keberanian mengambil inisiatif, pembentukan jejaring, dan pengelolaan sumber daya dalam organisasi yang tetap terikat pada akuntabilitas publik. Kajian mutakhir menegaskan bahwa kepemimpinan kewirausahaan pendidikan bersifat multidimensional dan perlu dipahami pada pertemuan antara karakter pemimpin, praktik kepemimpinan, konteks kelembagaan, dan tujuan perbaikan sekolah (Frentz et al., 2025a; Ho & Chen, 2026). Pemaknaan ini penting agar *edupreneurship* tidak direduksi menjadi kemampuan kepala sekolah mencari pendapatan, melainkan kemampuan menciptakan nilai pendidikan melalui inovasi yang bertanggung jawab.

Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa perilaku kepemimpinan kewirausahaan kepala sekolah dasar lebih kuat diarahkan pada lingkungan internal sekolah daripada pengembangan jejaring eksternal, serta dipengaruhi oleh tingkat otonomi dan akuntabilitas sistem pendidikan (Balasi et al., 2023). Kepala sekolah juga berperan menciptakan jalur penghubung yang memungkinkan guru mencoba kurikulum berbasis sekolah, bekerja lintas peran, dan mengembangkan perilaku kewirausahaan guru (Ho et al., 2024). Sementara itu, kepemimpinan inovatif dapat membangun lingkungan belajar positif melalui penguatan visi, pengembangan staf, komunikasi, motivasi, pengawasan, dan pemberdayaan (Ariyani et al.,

2021). Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa dampak kepemimpinan terjadi melalui mekanisme organisasi, bukan hanya melalui kualitas pribadi kepala sekolah.

Dalam konteks Indonesia, kajian sistematis masih menemukan persoalan kapasitas kepala sekolah, keterbatasan riset kepemimpinan yang terpublikasi, dan kebutuhan peningkatan sistem pengembangan profesional (Lumban Gaol, 2023). Pada saat yang sama, praktik kepemimpinan instruksional dan distributif terbukti berkontribusi terhadap pengembangan profesional guru karena memperluas partisipasi, kepercayaan, dan agensi guru dalam pembelajaran (Amzat et al., 2022). Hal ini relevan bagi *edupreneurship*, sebab guru merupakan aktor yang menerjemahkan visi kewirausahaan menjadi pengalaman belajar. Tanpa peningkatan kapasitas guru dan pembagian kepemimpinan yang nyata, program mudah berhenti pada kegiatan seremonial yang bergantung pada satu orang.

Meskipun studi tentang kepemimpinan kewirausahaan berkembang, tinjauan cakupan terbaru menunjukkan bahwa bukti mengenai bagaimana tindakan kewirausahaan kepala sekolah memengaruhi proses perbaikan sekolah masih terbatas dan tersebar pada berbagai konsep (Frentz et al., 2025b). Literatur juga lebih banyak membahas sekolah menengah, pendidikan vokasional, atau *outcome* individu, sedangkan proses pelebagaan *edupreneurship* pada sekolah dasar negeri belum banyak dijelaskan. Kesenjangan ini mencakup hubungan antara perencanaan, mobilisasi guru, supervisi, integrasi kurikulum, program unggulan, serta kondisi anggaran dan komunitas. Studi pada konteks yang terpusat dan memiliki keterbatasan sumber daya diperlukan karena praktik kewirausahaan selalu bernegosiasi dengan aturan, budaya, dan kapasitas lokal (Frentz et al., 2025a; Omotosho & Yassim, 2024).

Penelitian ini berangkat dari empat sekolah dasar negeri di Kecamatan Peusangan, Kabupaten Bireuen, yang mengembangkan kegiatan kewirausahaan dalam kondisi sumber daya, waktu, dan kapasitas guru yang beragam. Tujuan penelitian adalah menganalisis bagaimana kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dioperasionalkan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan supervisi untuk membangun ekosistem *edupreneurship*. Berbeda dari penelitian yang hanya memeriksa karakteristik kepala sekolah atau keberadaan program, penelitian ini menawarkan pembacaan lintas situs mengenai mekanisme yang menghubungkan kompetensi pemimpin dengan domain implementasi *edupreneurship*. Kebaruan yang diajukan adalah model orkestrasi ekosistem, yaitu kepemimpinan sebagai proses menyelaraskan arah, aktor, program, supervisi, dan sumber daya agar nilai kewirausahaan menjadi bagian dari pengalaman pendidikan dasar.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain deskriptif kualitatif multisitus. Desain ini dipilih karena penelitian tidak bertujuan menguji hubungan kausal, tetapi memahami pola implementasi kepemimpinan pada beberapa konteks sekolah yang berada dalam satu wilayah administratif. Penelitian dilaksanakan pada UPTD SD Negeri 4, 8, 20, dan 28 Peusangan, Kabupaten Bireuen, Aceh, pada 5–29 Januari 2026. Keempat situs diperlakukan sebagai unit kontekstual yang dibandingkan untuk menemukan pola bersama dan penekanan yang berbeda.

Partisipan terdiri atas empat kepala sekolah yang terlibat langsung dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan program sekolah. Dalam artikel ini partisipan diberi kode KS-1 sampai KS-4 untuk memusatkan analisis pada peran, bukan identitas personal. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara berbasis pedoman dengan pertanyaan terbuka, dan studi dokumentasi. Observasi menggunakan indikator fungsi inovator, motivator, dan supervisor sebagai bentuk operasionalisasi kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan program *edupreneurship*. Wawancara menelusuri perencanaan pembelajaran,

pelaksanaan program, pembagian tugas, supervisi guru, kendala yang dihadapi, penyelesaian masalah, pencapaian visi-misi, serta praktik yang berkaitan dengan nilai kewirausahaan. Dokumentasi mencakup rencana sekolah, bukti kegiatan, produk atau program siswa, kemitraan, dan catatan supervisi yang tersedia.

Analisis dilakukan secara bertahap. Pertama, data lapangan direduksi berdasarkan fokus penelitian yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan supervisi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun ekosistem *edupreneurship*. Kedua, matriks perbandingan lintas situs disusun untuk memeriksa konsistensi indikator dan variasi penekanan. Ketiga, data dianalisis dengan *open coding* untuk mengidentifikasi konsep awal, *axial coding* untuk menghubungkan kategori kepemimpinan dan *edupreneurship*, serta *selective coding* untuk merumuskan tema integratif. NVivo 15 digunakan sebagai alat bantu pengorganisasian kode dan visualisasi, sedangkan keputusan analitis tetap didasarkan pada pembacaan dan perbandingan data oleh peneliti.

Keabsahan temuan diperkuat melalui triangulasi sumber antar-kepala sekolah, triangulasi teknik antara wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta *member checking* terhadap interpretasi awal. Klaim lintas situs hanya dipertahankan apabila memiliki dukungan lebih dari satu jenis data. Selain mencari konvergensi, analisis juga mencatat kendala anggaran, keterbatasan waktu, dan ketimpangan kompetensi guru sebagai bukti yang mencegah interpretasi terlalu positif. Karena salah satu situs memiliki kedekatan profesional dengan peneliti, perbandingan antar-situs dan penggunaan data dokumenter dipakai untuk mengurangi dominasi perspektif tunggal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis lintas situs menghasilkan tiga temuan utama. Pertama, kompetensi kepemimpinan tidak bekerja sebagai daftar sifat yang terpisah, tetapi diterjemahkan melalui fungsi inovator, motivator, dan supervisor. Kedua, fungsi tersebut menginstitusionalisasikan *edupreneurship* ke dalam integrasi kurikulum, program unggulan, dan penguatan karakter siswa. Ketiga, keberlanjutan program ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah mengelola dukungan internal-eksternal sekaligus merespons keterbatasan anggaran, waktu, dan kompetensi guru. Pola implementasi ketiga temuan tersebut pada masing-masing situs, termasuk variasi fungsi kepemimpinan, bentuk program, serta faktor pendukung dan penghambat, disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pola Lintas Situs Implementasi Kepemimpinan untuk *Edupreneurship*

Elemen	Indikator Empirik	Konsistensi Lintas Situs	Makna Analitis
Innovator	Pembaruan program, pembinaan guru, ekstrakurikuler, dan penggalan sumber daya.	Teramati pada empat sekolah.	Membuka peluang dan memberi arah perubahan.
Motivator	Keteladanan, kemitraan, suasana kondusif, penghargaan, dan penegakan aturan.	Teramati pada empat sekolah.	Memobilisasi komitmen warga sekolah.

Supervisor	Perencanaan, pelaksanaan, dan pemanfaatan hasil supervisi.	Teramati pada empat sekolah.	Menjaga kesinambungan dan perbaikan.
Domain Edupreneur ship	Integrasi kurikulum, program unggulan, dan karakter siswa.	Muncul dalam coding lintas situs.	Menempatkan kewirausahaan sebagai proses pendidikan.

Pola Lintas Situs: Kompetensi sebagai Mekanisme Kepemimpinan

Observasi pada keempat sekolah menunjukkan konsistensi tiga fungsi kepemimpinan. Sebagai innovator, kepala sekolah memprakarsai pembaruan, mendorong pembinaan guru, memperbarui kegiatan ekstrakurikuler, dan menggali sumber daya bersama komite. Sebagai motivator, kepala sekolah membangun kemitraan, memberi keteladanan, menciptakan suasana kerja kondusif, menerapkan penghargaan, dan menegakkan aturan. Sebagai supervisor, kepala sekolah menyusun dan melaksanakan supervisi serta menggunakan hasilnya untuk perbaikan. Konsistensi indikator pada semua situs menunjukkan adanya kerangka tindakan bersama, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan tingkat dampak yang sama pada siswa.

Data wawancara memperlihatkan bahwa perencanaan dimulai dari penyelarasan visi, program tahunan, pembagian tugas berdasarkan kompetensi, dan kesiapan perangkat pembelajaran. KS-1 menegaskan bahwa pembagian tugas guru ditetapkan pada awal tahun ajaran dengan mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, dan kebutuhan sekolah. Pernyataan ini menunjukkan bahwa *edupreneurship* memerlukan pengorganisasian tenaga, bukan hanya penambahan kegiatan. Para kepala sekolah juga menempatkan komunikasi dengan orang tua dan pendekatan individual sebagai cara mempertahankan keterlibatan warga sekolah ketika guru menghadapi keberagaman kemampuan siswa, beban administratif, dan keterbatasan sarana.

Triangulasi sumber memperlihatkan penekanan yang berbeda. KS-1 menonjolkan pengembangan profesional dan penilaian guru; KS-2 menghubungkan *edupreneurship* dengan daya saing sekolah; KS-3 memaknainya sebagai sarana meningkatkan kualitas sumber daya manusia; sedangkan KS-4 menekankan mutu manajemen sebagai prasyarat. Variasi ini tidak membentuk model yang saling bertentangan. Sebaliknya, variasi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi kewirausahaan berfungsi sebagai kapasitas adaptif: tujuan lokal berbeda, tetapi mekanisme yang digunakan tetap berupa inovasi, mobilisasi, kolaborasi, dan pengawasan.

Institusionalisasi melalui Kurikulum, Program, dan Karakter

Axial coding menghubungkan tiga dimensi kompetensi kepala sekolah—kepribadian-sosial, manajerial, dan kewirausahaan—dengan tiga domain *edupreneurship*. Domain pertama adalah integrasi kurikulum melalui penyisipan nilai kemandirian dan kreativitas dalam pembelajaran serta pemanfaatan proyek penguatan profil pelajar. Domain kedua adalah program unggulan, antara lain *market day*, pengelolaan tanaman sekolah, dan kriya kreatif berbahan bekas. Domain ketiga adalah karakter kewirausahaan siswa berupa kemandirian, kerja keras, dan kejujuran. Hubungan ketiga domain menunjukkan bahwa produk dan transaksi hanya menjadi medium; hasil pendidikan yang dikehendaki adalah disposisi dan kemampuan siswa.

Dokumentasi sekolah mendukung adanya upaya mengaitkan perencanaan, kegiatan siswa, dan kemitraan. Bukti yang diperiksa mencakup visi-misi, rencana pengembangan sekolah, dokumentasi kegiatan produksi atau bazar, keterlibatan orang tua, dan aktivitas kepala sekolah dalam memberi arahan. Namun kekuatan dokumentasi bervariasi antar-situs. Karena itu, artikel ini tidak menyimpulkan bahwa setiap program telah terlembaga pada tingkat yang

sama. Temuan yang lebih dapat dipertahankan adalah pola institusionalisasi: kepala sekolah menghubungkan visi dengan penugasan guru, memberi ruang praktik bagi siswa, dan memanfaatkan supervisi untuk menjaga kesinambungan program.

Selective coding menghasilkan tema inti ‘orkestrasi ekosistem *edupreneurship*’. Tema ini menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan *edupreneurship* bukan dua kategori paralel. Kompetensi pemimpin menjadi input, fungsi inovator-motivator-supervisor menjadi mekanisme, sedangkan kurikulum, program, dan karakter siswa menjadi domain implementasi. Dengan hubungan tersebut, keberhasilan tidak terletak pada satu kegiatan unggulan, tetapi pada konsistensi hubungan antara tujuan pendidikan, peran guru, pengalaman siswa, kemitraan, dan evaluasi. Tahapan orkestrasi tersebut beserta bukti implementasinya pada masing-masing aspek dirangkum dalam Tabel 2.

Tabel 2. Tahapan Orkestrasi dan Bukti Implementasi

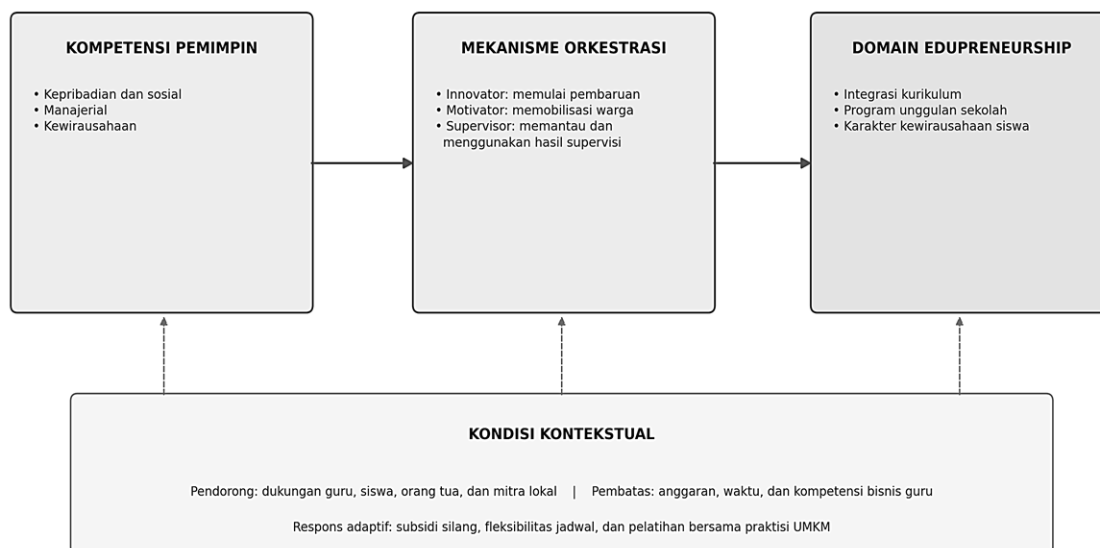
Tahap	Praktik Kepemimpinan	Bukti dalam Data	Risiko/Hambatan yang Dihadapi
Pembimbingan Strategis	Menyelaraskan visi, rencana, dan target program.	Rencana sekolah, pembagian tugas, program tahunan.	Program terpisah dari tujuan belajar.
Mobilisasi Kapasitas	Memberdayakan guru, komite, orang tua, dan mitra.	Pembinaan guru, komunikasi orang tua, kerja sama lokal.	Ketergantungan pada kepala sekolah.
Institusionalisasi	Menghubungkan kurikulum, proyek, dan program unggulan.	<i>Market day</i> , tanaman sekolah, kriya kreatif.	Kegiatan seremonial dan komersial.
Supervisi Adaptif	Memantau, merefleksi, dan menyesuaikan sumber daya.	Supervisi, fleksibilitas jadwal, pelatihan guru.	Program berhenti karena kendala.

Kondisi Pendukung, Hambatan, dan Respons Adaptif

Faktor pendukung utama berasal dari keterbukaan guru terhadap inovasi, antusiasme siswa, dan kesediaan orang tua membantu bahan atau kegiatan. Dukungan eksternal memperluas sumber daya yang tidak selalu dapat disediakan sekolah. Pada saat yang sama, tiga hambatan berulang ditemukan: keterbatasan penggunaan anggaran untuk kegiatan yang bernuansa komersial, padatnya kalender akademik, dan belum meratanya pengetahuan bisnis guru. Temuan ini penting karena memperlihatkan bahwa keberadaan seluruh indikator kepemimpinan tidak menghapus kendala struktural.

Kepala sekolah merespons kendala melalui subsidi silang dari kegiatan sekolah yang diperbolehkan, fleksibilitas penjadwalan, dan pelatihan bersama praktisi UMKM. Strategi tersebut memperlihatkan fungsi kepemimpinan sebagai mediasi antara tuntutan pedagogis dan keterbatasan kelembagaan. Model relasional pada Gambar 1 merangkum temuan: kondisi konteks tidak berada di luar proses, melainkan terus memengaruhi cara kompetensi diterjemahkan menjadi program. Karena data penelitian tidak mengukur hasil belajar atau perubahan perilaku siswa secara longitudinal, model ini harus dibaca sebagai penjelasan proses, bukan sebagai bukti kausal efektivitas program.

Model Relasional Orkestrasi Ekosistem Edupreneurship



Gambar 1. Model Orkestrasi Ekosistem *Edupreneurship* Lintas Situs

Sumber: Hasil analisis data penelitian (2026).

Pembahasan

Temuan pertama memperluas pemahaman kepemimpinan kewirausahaan dari daftar karakteristik individual menjadi mekanisme organisasi. Kepala sekolah tidak hanya dituntut kreatif dan berani mengambil inisiatif, tetapi juga harus menerjemahkan inisiatif itu melalui penugasan, komunikasi, pengembangan guru, kemitraan, dan supervisi. Interpretasi ini selaras dengan kajian Ho dan Chen (2026) bahwa kepemimpinan kewirausahaan pendidikan mencakup kompetensi, perilaku, proses, dan konteks. Temuan ini juga menguatkan Frentz et al. (2025b), yang menunjukkan bahwa penelitian K-12 masih memerlukan penjelasan lebih rinci tentang tindakan pemimpin dan dampaknya terhadap perbaikan sekolah. Kontribusi penelitian ini terletak pada identifikasi rantai proses dari kompetensi, mekanisme orkestrasi, hingga domain implementasi.

Peran innovator, motivator, dan supervisor membentuk siklus yang saling bergantung. Inovasi tanpa motivasi akan menghasilkan program yang tidak dimiliki guru; motivasi tanpa supervisi berisiko menjadi kegiatan sesaat; supervisi tanpa inovasi hanya mempertahankan kepatuhan administratif. Pola tersebut beririsan dengan temuan Ariyani et al. (2021) bahwa lingkungan belajar inovatif dibangun melalui visi, pengembangan staf, motivasi, monitoring, dan pemberdayaan. Temuan ini juga mendukung konsep *connective pathways* dari Ho et al. (2024): kepala sekolah memungkinkan perilaku kewirausahaan guru dengan menghubungkan aktor dan memberi ruang untuk mengembangkan kurikulum berbasis sekolah. Bukti dari implementasi pendidikan inklusif juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan pelaksanaan perubahan sekolah (Stavrou & Kafa, 2024). Dengan demikian, fungsi kepemimpinan lebih tepat dipahami sebagai rangkaian penghubung daripada tindakan tunggal.

Penekanan pada pengembangan guru menjadi temuan penting dalam konteks Peusangan. Kualitas program sangat bergantung pada kemampuan guru mengubah ide kewirausahaan menjadi tujuan, aktivitas, asesmen, dan refleksi yang sesuai usia siswa. Miço

dan Cungu (2023) menunjukkan bahwa penguasaan konsep dan metode kewirausahaan oleh guru masih menjadi prasyarat penting bagi pengembangan kompetensi siswa. Pada konteks Indonesia, kepemimpinan instruksional dan distributif juga berkaitan dengan pengembangan profesional guru karena memperkuat partisipasi dan otonomi profesional (Amzat et al., 2022). Oleh sebab itu, pelatihan satu kali belum memadai; sekolah memerlukan komunitas praktik, pendampingan, dan supervisi yang secara eksplisit menilai kualitas pengalaman *edupreneurship*.

Temuan kedua menegaskan bahwa *edupreneurship* pada sekolah dasar perlu berpusat pada nilai pendidikan. *Market day*, pengolahan tanaman, dan kriya kreatif relevan apabila memberi pengalaman mengenali kebutuhan, merancang solusi, bekerja sama, menghitung secara sederhana, berkomunikasi, dan mempertanggungjawabkan keputusan. Hal ini sejalan dengan Hardie et al. (2022), yang menempatkan proyek autentik, orientasi tindakan, mentor komunitas, dan literasi finansial sebagai karakteristik program yang efektif. Divac et al. (2022) juga menunjukkan bahwa aktivitas berbasis inkuiri dan proyek dapat mengembangkan kompetensi kewirausahaan siswa sekolah dasar. Dengan demikian, indikator keberhasilan seharusnya bergerak dari jumlah produk atau laba menuju kualitas proses belajar dan perkembangan kompetensi siswa.

Orientasi pedagogis tersebut sekaligus menjaga *edupreneurship* dari risiko komersialisasi berlebihan. Dalam konteks pendidikan, peran kepala sekolah sebagai *edupreneur* perlu diarahkan pada pengembangan inovasi dan transformasi sekolah dengan tetap memperhatikan tujuan pendidikan serta kebutuhan warga sekolah (Arif, 2024). Dalam sistem sekolah publik, kewirausahaan harus menghasilkan nilai sosial dan pendidikan serta tetap tunduk pada akuntabilitas. Frentz et al. (2025a) menekankan bahwa kepemimpinan kewirausahaan K-12 selalu berada dalam ketegangan antara rasionalitas pedagogis dan ekonomi. Temuan keterbatasan anggaran di Peusangan memperjelas ketegangan itu: kepala sekolah membutuhkan keluwesan untuk berinovasi, tetapi tidak dapat memperlakukan dana publik sebagai modal komersial tanpa batas. Kondisi tersebut menegaskan pentingnya kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia, membangun kreativitas dan inovasi, serta mengembangkan budaya kewirausahaan yang tetap mendukung tujuan pendidikan (Sulistyaniningsih et al., 2023). Respons yang lebih aman adalah memanfaatkan proyek belajar berskala kecil, kemitraan transparan, bahan lokal, dan reinvestasi manfaat untuk pembelajaran.

Temuan ketiga menunjukkan bahwa konteks bukan sekadar latar, melainkan komponen aktif dalam model. Balasi et al. (2023) menemukan bahwa otonomi dan akuntabilitas dapat mendorong perilaku kewirausahaan kepala sekolah melalui mekanisme yang berbeda. Pada sekolah dengan otonomi terbatas, praktik kewirausahaan cenderung diarahkan untuk adaptasi dan kelangsungan organisasi. Kondisi Peusangan memperlihatkan pola serupa: kepala sekolah mengandalkan komite, orang tua, dan UMKM untuk memperluas kapasitas, sekaligus menyesuaikan program dengan aturan anggaran dan kalender akademik. Hal ini menguatkan argumen Omotosho dan Yassim (2024) bahwa atribut kewirausahaan pemimpin perlu didukung koordinasi pemangku kepentingan dan pembelajaran lintas institusi.

Pada tataran teoretis, model orkestrasi ekosistem menawarkan tiga pergeseran. Pertama, unit analisis berpindah dari kepala sekolah sebagai individu menuju hubungan antara pemimpin, guru, siswa, orang tua, dan mitra. Hal ini sejalan dengan temuan Syarifuddin dan Wasqita (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dapat membangun kemitraan dengan orang tua melalui komunikasi, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan berbagai bentuk kolaborasi. Kedua, *edupreneurship* diposisikan

sebagai proses institusionalisasi yang mencakup kurikulum, program, karakter, dan supervisi. Pratiwi (2025) menunjukkan bahwa kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dapat dioperasionalkan melalui integrasi nilai-nilai kewirausahaan ke dalam kurikulum dan program sekolah serta didukung keterlibatan guru dalam pendampingan dan penilaian. Ketiga, keberhasilan dipahami sebagai kapasitas adaptif untuk mempertahankan keselarasan ketika sumber daya berubah. Kerangka ini konsisten dengan tinjauan kebijakan pendidikan kewirausahaan yang menunjukkan bahwa implementasi program bergantung pada kapasitas pengambilan keputusan dan komitmen kelembagaan, bukan hanya pada rekomendasi kebijakan (Banha et al., 2022).

Secara praktis, sekolah dasar dapat menggunakan model ini sebagai alat audit program. Kepala sekolah perlu memeriksa apakah visi telah diterjemahkan menjadi pembagian peran; apakah guru memperoleh dukungan untuk merancang proyek autentik; apakah aktivitas menilai kreativitas, tanggung jawab, kolaborasi, dan literasi finansial; serta apakah hasil supervisi menghasilkan perbaikan. Pengembangan sejak pendidikan dasar penting karena disposisi kewirausahaan dan efikasi diri mulai terbentuk melalui pengalaman awal (Jardim et al., 2021; Saptono et al., 2021). Namun, setiap program perlu disesuaikan dengan tahap perkembangan siswa dan tidak membebankan risiko finansial kepada anak.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Partisipan utama hanya empat kepala sekolah sehingga perspektif guru, siswa, orang tua, dan mitra belum direkam secara langsung. Keterbatasan variasi sumber informasi tersebut dapat membatasi keluasan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti, sehingga penelitian selanjutnya perlu melibatkan lebih banyak aktor yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan program (Hayati & Zurianti, 2024). Kesamaan sebagian jawaban antarpartisipan juga membatasi kedalaman variasi pengalaman. Data observasi menunjukkan keberadaan indikator, tetapi belum mengukur intensitas, kualitas, atau dampaknya. Penggunaan observasi, wawancara, dan dokumentasi secara terpadu serta triangulasi sumber dan metode dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan meningkatkan keabsahan temuan penelitian (Hayati & Zurianti, 2024). Selain itu, penelitian berlangsung dalam waktu singkat dan tidak menilai perubahan kompetensi siswa secara longitudinal. Karena itu, penelitian berikutnya perlu menggunakan desain kasus komparatif yang melibatkan banyak aktor, audit dokumen program, observasi kegiatan berulang, serta pengukuran perkembangan kreativitas, efikasi diri, literasi finansial, dan karakter siswa.

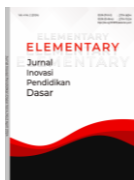
KESIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan *edupreneurship* pada empat sekolah dasar negeri di Peusangan berjalan melalui keterhubungan kompetensi kepribadian-sosial, manajerial, dan kewirausahaan dengan fungsi innovator, motivator, dan supervisor. Fungsi tersebut mengubah visi menjadi pembagian peran, pengembangan guru, integrasi kurikulum, program autentik, penguatan karakter siswa, dan perbaikan berbasis supervisi. Temuan tidak mendukung pemaknaan *edupreneurship* sebagai kegiatan jual-beli semata. Substansi utamanya adalah ekosistem belajar yang menumbuhkan kreativitas, kemandirian, kerja keras, kejujuran, dan kemampuan menciptakan nilai. Model orkestrasi ekosistem yang dihasilkan menegaskan bahwa keberlanjutan program bergantung pada keselarasan arah, aktor, program, supervisi, sumber daya, dan kondisi lokal. Kepala sekolah perlu memprioritaskan peningkatan kompetensi guru, kemitraan yang transparan, proyek berskala sesuai usia, dan indikator penilaian yang berfokus pada proses serta hasil belajar. Kontribusi penelitian ini terletak pada perumusan model orkestrasi ekosistem yang menempatkan kepemimpinan kepala sekolah sebagai mekanisme penghubung antara kompetensi pemimpin, pengembangan

kapasitas guru, integrasi kurikulum, program *edupreneurship*, supervisi, dan dukungan sumber daya. Secara praktis, model tersebut dapat menjadi kerangka bagi kepala sekolah dalam merancang dan mengevaluasi program *edupreneurship* yang tetap berorientasi pada tujuan pendidikan, pengembangan karakter, dan kondisi lokal sekolah dasar. Karena penelitian belum mengukur dampak siswa dan hanya melibatkan kepala sekolah, klaim efektivitas perlu diuji melalui penelitian multiaktor dan longitudinal.

DAFTAR PUSTAKA

- Amzat, I. H., Yanti, P. G., & Suswandari, S. (2022). Estimating the effect of principal instructional and distributed leadership on professional development of teachers in Jakarta, Indonesia. *SAGE Open*, 12(3), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440221109585>
- Arif, S. (2024). Peran kepala sekolah sebagai edupreneur dalam transformasi sekolah yang unggul. *Jurnal Review Pendidikan Dasar: Jurnal Kajian Pendidikan dan Hasil Penelitian*, 10(1), 24–31. <https://doi.org/10.26740/jrpd.v10n1.p24-3>
- Ariyani, D., Suyatno, S., & Zuhaery, M. (2021). Principal's innovation and entrepreneurial leadership to establish a positive learning environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63–74. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.63>
- Balasi, A., Iordanidis, G., & Tsakiridou, E. (2023). Entrepreneurial leadership behaviour of primary school principals across Europe: A comparative study. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1067–1087. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2023-0208>
- Banha, F., Coelho, L. S., & Flores, A. (2022). Entrepreneurship education: A systematic literature review and identification of an existing gap in the field. *Education Sciences*, 12(5), Article 336. <https://doi.org/10.3390/educsci12050336>
- Divac, V., Stašević, F., Kostić, M. D., Popović, D., & Đurđević Nikolić, J. (2022). Inquiry and project-based learning as an approach for developing entrepreneurship competencies in primary school high-achieving students. *Journal of Baltic Science Education*, 21(6A), 1143–1164. <https://doi.org/10.33225/jbse/22.21.1143>
- Frentz, J., Brauckmann-Sajkiewicz, S., Bellibaş, M. Ş., Pashiardis, P., & Pietsch, M. (2025b). Revealing entrepreneurial acting and thinking among school leaders in the K-12 setting: A scoping review. *Leadership and Policy in Schools*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2471373>
- Frentz, J., Frenz, F., Pashiardis, P., & Brauckmann-Sajkiewicz, S. (2025a). Contextualizing entrepreneurial leadership in the K-12 school setting—Lessons from Austria and Germany. *Frontiers in Education*, 10, Article 1671056. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1671056>
- Hardie, B., Lee, K., & Highfield, C. (2022). Characteristics of effective entrepreneurship education post-COVID-19 in New Zealand primary and secondary schools: A Delphi study. *Entrepreneurship Education*, 5, 199–218. <https://doi.org/10.1007/s41959-022-00074-y>
- Hayati, N., & Zurianti, N. A. (2024). Implementasi pembelajaran Science, Technology, Engineering, Arts, & Mathematic (STEAM) dengan memanfaatkan media *loose parts*. *Jurnal Pendidikan Anak*, 13(1), 100–113. <https://doi.org/10.21831/jpa.v13i1.306>
- Ho, C. S. M., Bryant, D. A., & Lu, J. (2024). Nurturing teachers' entrepreneurial behavior in schools: Roles and responsibilities for school principals. *Leadership and Policy in Schools*, 23(2), 163–179. <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2081218>



- Ho, C. S. M., & Chen, J. (2026). Entrepreneurial leadership in educational settings: A systematic literature review from 1996 to 2025. *Educational Research Review*, 50, Article 100762. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2026.100762>
- Jardim, J., Bártolo, A., & Pinho, A. (2021). Towards a global entrepreneurial culture: A systematic review of the effectiveness of entrepreneurship education programs. *Education Sciences*, 11(8), Article 398. <https://doi.org/10.3390/educsci11080398>
- Lumban Gaol, N. T. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831–848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Miço, H., & Cungu, J. (2023). Entrepreneurship education, a challenging learning process towards entrepreneurial competence in education. *Administrative Sciences*, 13(1), Article 22. <https://doi.org/10.3390/admsci13010022>
- Omotosho, A. O., & Yassim, K. (2024). Developing entrepreneurial attributes in school leaders to promote education sustainability: The weak links. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, Article 101025. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101025>
- Pratiwi, S. N. (2025). Developing entrepreneurial values of principals: A qualitative case study in a secondary school. *Indonesian Journal Education*, 4(2). <https://doi.org/10.56495/ije.v4i2.1146>
- Saptono, A., Wibowo, A., Widyastuti, U., Narmaditya, B. S., & Yanto, H. (2021). Entrepreneurial self-efficacy among elementary students: The role of entrepreneurship education. *Heliyon*, 7(9), Article e07995. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021020983>
- Stavrou, E., & Kafa, A. (2024). School principals' leadership styles on implementing inclusive education: The entrepreneurial leadership effect. *International Journal of Educational Management*, 38(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2023-0424>
- Sulistyaniningsih, E., Susilawati, S., Heryani, R. D., Tukiran, M., & Surata, S. (2023). Implementasi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam menciptakan budaya wirausaha. *Research and Development Journal of Education*, 9(2), 1082–1090. <https://doi.org/10.30998/rdje.v9i2.15211>
- Syarifuddin, S., & Wasqita, R. (2025). Inovasi kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun kemitraan dengan orang tua: Studi kasus di SDN Goa Jereweh Kabupaten Sumbawa Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi (JMP-DMT)*, 6(4). <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JMP-DMT/article/view/26619>