Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri,
ISSN Cetak : 2477-5673 ISSN Online : 2614-722X
Volume 12 Nomor 04, Desember 2026

PERAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENETAPKAN KEBIJAKAN STRATEGIS DI SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 7 MEDAN

Yuzril Hamid[1], Zanatunisa[2], Winda Ramadhani[3],
Rotua Sahat Perdamean Simanullang[4]
[1,2,3,4]Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Medan
[1]yuzrilhamid23@gmail.com, [2]zanatunisa246@gmail.com,
[3]windaramdhani2309@gmail.com
[4]rotua@unimed.ac.id

ABSTRACT

This study describes the role of the school principal in establishing strategic policies at SMA Negeri 7 Medan and the leadership tendencies reflected in that process. A descriptive qualitative approach was used. Data were collected through interviews on 23 September 2026 with three purposively selected informants: the principal, the vice principal for student affairs, and the head of the scouting and extracurricular program. The data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, and checked through source triangulation. The findings show that the principal's strategic policies mainly concern academic programs, schedule adjustments when the curriculum changes, and priorities for School Operational Assistance (BOS) funds. When opinions differ, the principal holds meetings, acts as a facilitator, and seeks a middle ground, involving vice principals and senior teachers in decisions with broad impact. When a matter is urgent, however, the principal may decide directly, and at times postpones a decision to gather information. Adapting to new government policies is the main challenge. One informant noted that the reasons behind some budget policies had not always been fully explained in routine meetings, although the principal's work was generally considered effective. The principal's leadership leans mainly toward a participative style, combined with situational, communicative, collaborative, rational, and adaptive elements, with budget transparency as an area for improvement.

***Keywords**: principal leadership, strategic policy, participative decision-making, situational leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam menetapkan kebijakan strategis di SMA Negeri 7 Medan serta kecenderungan gaya kepemimpinan yang tampak dalam prosesnya. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara pada 23 September 2026 dengan tiga informan yang dipilih secara purposif, yaitu kepala sekolah, PKS Kesiswaan, dan ketua Pramuka/ekstrakurikuler. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dan keabsahannya diperiksa dengan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan strategis kepala sekolah terutama berkaitan dengan program akademik, penyesuaian jadwal ketika kurikulum berubah, dan prioritas penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Ketika terdapat perbedaan pendapat, kepala sekolah mengadakan rapat, berperan sebagai fasilitator, dan mencari jalan tengah, serta melibatkan wakil

kepala sekolah dan guru senior pada keputusan yang berdampak luas. Pada keadaan mendesak, kepala sekolah dapat memutuskan langsung, dan pada kasus tertentu menunda keputusan untuk mengumpulkan informasi. Penyesuaian terhadap kebijakan baru pemerintah menjadi tantangan utama. Satu informan mencatat bahwa alasan di balik sebagian kebijakan anggaran belum selalu dijelaskan secara lengkap dalam rapat rutin, walaupun cara kerja kepala sekolah dinilai efektif secara umum. Kepemimpinan kepala sekolah cenderung partisipatif, disertai unsur situasional, komunikatif, kolaboratif, rasional, dan adaptif, dengan transparansi kebijakan anggaran sebagai area yang perlu diperbaiki.

Kata Kunci: kepemimpinan kepala sekolah, kebijakan strategis, pengambilan keputusan partisipatif, kepemimpinan situasional

A. Pendahuluan

Dalam setiap institusi, pemimpin memegang peran penting dalam menentukan tujuan, mengatur sumber daya, dan memastikan kelangsungan organisasi di tengah dinamika lingkungan. Di dalam konteks sekolah, tanggung jawab ini diemban oleh kepala sekolah, yang bertindak sebagai penghubung antara sekolah dengan dinas pendidikan, orang tua, dan komunitas, mengorganisir kegiatan baik di bidang akademik maupun nonakademik, serta menanggung tanggung jawab saat sekolah perlu membuat kebijakan yang memiliki konsekuensi jangka panjang. Standar pemerintah untuk kepala sekolah menetapkan bahwa kemampuan manajerial dan sosial merupakan bagian krusial dari kompetensi yang wajib dimiliki.

Sekolah berfungsi sebagai organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan, yang mengakibatkan proses pengambilan keputusan menjadi kompleks. Kebijakan strategis dapat muncul karena kebutuhan akan kualitas, perubahan dari pemerintah terkait kurikulum, serta terbatasnya anggaran dan sumber daya. Pengambilan keputusan strategis merujuk kepada proses penetapan kebijakan jangka panjang yang berhubungan dengan pengalokasian sumber daya, yang dapat dilakukan melalui pendekatan analisis rasional atau melibatkan banyak pemangku kepentingan. Di lingkungan sekolah, keputusan juga dapat dilihat dari sudut pandang rasional maupun intuitif.

Metode kepala sekolah dalam mengambil keputusan sangat terkait dengan gaya kepemimpinannya.

Pendekatan kepemimpinan partisipatif memberikan ruang untuk konsultasi dan keputusan kolektif, sedangkan gaya otoriter mengandalkan keputusan satu pihak yang berpotensi menimbulkan penolakan. Di sisi lain, gaya laissez-faire yang terlalu pasif dapat mengakibatkan keterlambatan dalam merumuskan kebijakan. Model keputusan yang disusun oleh Vroom dan Yetton serta teori kepemimpinan situasional mengingatkan pentingnya penyesuaian keterlibatan pihak lain berdasarkan kondisi, urgensi, dan dampak keputusan yang akan diambil.

Isu ini juga dapat diamati di SMA Negeri 7 Medan. Kepala sekolah menyatakan bahwa kebijakan yang sering kali ditetapkan berkaitan dengan penyesuaian program akademik dan pengaturan anggaran. Ini mencakup pengaturan ulang jadwal pembelajaran ketika terjadi perubahan kurikulum yang ditetapkan secara pusat, serta penentuan prioritas penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah untuk kebutuhan yang paling mendesak. Sementara itu, kebijakan baru dari pemerintah menuntut kepala sekolah untuk terus belajar dan beradaptasi. Keterangan dari pihak lainnya menunjukkan bahwa kepala sekolah kerap mengadakan rapat ketika terdapat pandangan yang berbeda, tetapi dapat membuat keputusan secara langsung dalam situasi darurat. Namun, alasan di balik beberapa kebijakan anggaran sering kali dianggap belum dijelaskan dengan rinci. Fenomena ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penetapan kebijakan strategis tidak dapat dipahami dengan satu pola tunggal.

Penelitian ini berfokus pada peran kepala sekolah dalam penetapan kebijakan strategis di SMA Negeri 7 Medan, yang mencakup proses penetapan kebijakan, partisipasi warga sekolah, pengambilan keputusan berdasarkan keadaan dan urgensi, penggunaan informasi, tantangan dalam beradaptasi dengan kebijakan pemerintah, serta transparansi dalam hal kebijakan anggaran. Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan peran serta cara kepala sekolah dalam menetapkan kebijakan strategis di aspek-aspek tersebut dan juga mengidentifikasi kecenderungan gaya kepemimpinan yang tampak. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wacana tentang

kepemimpinan kepala sekolah, dan secara praktis, hasilnya memberikan bahan refleksi bagi kepala sekolah dan pengelola sekolah dalam meningkatkan proses penetapan serta komunikasi kebijakan.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk secara teratur dan mendalam menjelaskan peran kepala sekolah serta pola keputusan strategis berdasarkan informasi langsung dari informan, tanpa menghitung dalam angka (Moleong, 2017). Lokasi penelitian adalah di SMA Negeri 7 Medan, yang dipilih demi memberikan peneliti kesempatan untuk memperoleh pandangan nyata mengenai kepemimpinan dan proses penentuan kebijakan dalam manajemen sekolah sehari-hari. Wawancara dilakukan pada Rabu, 23 September 2026.

Informan dipilih dengan cara purposive, yaitu secara sengaja dipilih berdasarkan keikutsertaan atau pemahaman mereka yang mendalam tentang proses penetapan kebijakan sekolah serta kesediaan untuk memberikan informasi (Moleong, 2017). Terdapat tiga informan: Suyono, S. Pd. (Kepala Sekolah), Dian Afriani, S. Pd. (PKS Kesiswaan), dan Marlina Adriani, S. Ag. (Ketua Pramuka/Ekstrakurikuler). Kepala sekolah menjadi sumber utama karena ia bertanggung jawab atas kebijakan, sedangkan dua informan lainnya memberikan perspektif yang berbeda.

Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan mengikuti pedoman pertanyaan. Kepala sekolah diberikan lima pertanyaan mengenai kebijakan yang sering diterapkannya, cara menangani perbedaan pendapat, penundaan keputusan, gaya dalam mengambil keputusan, dan tantangan dalam kepemimpinan. Dian Afriani menjawab pertanyaan mengenai metode kepala sekolah dalam penetapan kebijakan di saat terdapat perbedaan pandangan, sedangkan Marlina Adriani menjelaskan efektivitas metode tersebut serta aspek yang harus diperbaiki. Observasi langsung dibuat sebagai alat bantu memahami konteks dan tidak dilaporkan sebagai hasil terpisah; semua temuan diambil dari wawancara. Foto kegiatan wawancara

dikumpulkan untuk arsip dan tidak disertakan dalam artikel ini.

Data dianalisis dengan cara interaktif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Hasil wawancara dikelompokkan berdasarkan aspek yang diselidiki, diringkas dalam tabel rekap, kemudian ditafsirkan dengan menggunakan teori kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Validitas data diuji melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan keterangan dari Suyono, Dian Afriani, dan Marlina Adriani mengenai cara kepala sekolah dalam penetapan kebijakan (Moleong, 2017). Keterangan yang konsisten dianggap sebagai penguat temuan tersebut.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Karakteristik Informan

Informan penelitian terdiri atas tiga orang yang memiliki posisi berbeda dalam proses penetapan kebijakan di SMA Negeri 7 Medan. Karakteristik ketiganya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 Karakteristik Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Jabatan	Peran dalam Penelitian
1	Suyono, S.Pd.	Kepala Sekolah	Pengambil kebijakan strategis; sumber data utama
2	Dian Afriani, S.Pd.	PKS Kesiswaan	Sumber pembanding tentang cara kepala sekolah mengambil keputusan
3	Marlina Adriani, S.Ag.	Ketua Pramuka/ Ekstrakurikuler	Sumber pembanding tentang efektivitas dan hal yang perlu diperbaiki

Suyono, S. Pd. berada dalam peran sebagai pembuat keputusan, sementara Dian Afriani, S. Pd. dan Marlina Adriani, S. Ag. menyajikan perspektif dari luar peran tersebut sehingga penjelasan mereka bisa dikaji berdampingan dengan penjelasan dari kepala sekolah.

2. Rekapitulasi Hasil Temuan Wawancara

Hasil dari wawancara akan dijelaskan sebagai berikut berdasarkan elemen yang diteliti, lengkap dengan informan, ringkasan jawaban, penemuan penelitian, dan interpretasi peneliti.

Berkenaan dengan aspek kebijakan akademik dan penyesuaian program, Suyono mengungkapkan bahwa keputusan yang paling umum ditentukan berkaitan dengan program studi, dan jadwal pembelajaran disesuaikan saat kurikulum pusat mengalami perubahan. Penemuan tersebut menunjukkan bahwa perubahan kebijakan strategis diakibatkan oleh modifikasi kurikulum dan tuntutan mutu, yang dipahami sebagai usaha kepala sekolah untuk menerjemahkan kebijakan pusat ke dalam program dan jadwal sekolah. Pada aspek prioritas dana BOS, fasilitas, dan keterbatasan sumber daya, Suyono menjelaskan bahwa anggaran BOS lebih diutamakan untuk kebutuhan mendesak. Penyebabnya berasal dari permintaan mutu dan keterbatasan yang ada, sehingga seringkali guru harus beradaptasi dengan cepat. Di sini, ditemukan bahwa perumusan kebijakan anggaran ditentukan berdasarkan prioritas kebutuhan, yang menunjukkan bahwa keputusan strategis diambil dalam kondisi keterbatasan sumber daya.

Mengacu pada aspek perbedaan pendapat, Suyono menyatakan bahwa pertemuan terbatas dilakukan terlebih dahulu, di mana ia berfungsi sebagai fasilitator yang mendengarkan masukan dari semua pihak, menghubungkan berbagai pandangan, dan mencari solusi tengah. Dian menambahkan bahwa kepala sekolah biasanya mengadakan pertemuan, memungkinkan semua pihak menyampaikan pendapat, dan melakukan pencarian solusi yang kompromistis. Penemuan ini menunjukkan bahwa perbedaan pendapat dikelola melalui pertemuan, selaras dengan penjelasan kepala sekolah, yang diartikan sebagai kecenderungan positif dalam komunikasi dan partisipasi, sementara triangulasi sumber meneguhkan penemuan tersebut. Dalam situasi darurat, Dian menyebutkan bahwa jika keputusan harus segera diambil, kepala sekolah dapat memutuskan secara langsung, tergantung pada konteks dan dampak yang dihasilkan dari kebijakan. Penemuan ini memastikan bahwa pertemuan bukan satu-satunya cara untuk pengambilan keputusan, sehingga kecenderungan partisipatif tetap dikaitkan dengan faktor situasional.

Mengenai aspek penundaan keputusan dan penggunaan informasi, Suyono menjelaskan bahwa ada

kalanya ia menunda keputusan untuk menghimpun data dan memahami konteks secara menyeluruh, sebelum memutuskan setelah menyadari dampak, akar dari kebutuhan, dan waktu yang tepat. Hasilnya menunjukkan bahwa penetapan kebijakan memperhatikan keadaan, dampak, kebutuhan yang mendasar, dan waktu, yang ditafsirkan sebagai kecenderungan yang berbasis rasional dan informasi.

Dalam hal melibatkan wakil kepala sekolah dan guru senior, Suyono mengemukakan bahwa untuk kebijakan yang memiliki dampak luas, ia mengadakan pertemuan dan berdiskusi secara langsung dengan wakil kepala sekolah serta guru senior, sekaligus mempertimbangkan saran yang mereka berikan. Penemuan ini memberi tahu bahwa keputusan yang berdampak luas melibatkan wakil kepala sekolah dan guru senior, yang dapat diinterpretasikan sebagai kolaborasi yang bersifat selektif. Mengenai tantangan adaptasi terhadap kebijakan pemerintah, Suyono menunjukkan bahwa yang paling menantang adalah kebijakan baru dari pemerintah yang belum pernah dihadapi sebelumnya, sehingga ia terus belajar dan beradaptasi. Penemuan ini mengindikasikan bahwa tantangan berasal dari perubahan kebijakan eksternal, yang diartikan sebagai disiplinal dan adaptif.

Dari sudut pandang Marlina, kerja kepala sekolah secara umum dinilai cukup efisien, sehingga penilaian keseluruhan cenderung positif dan menciptakan konteks untuk revisi ke depan. Marlina juga menyampaikan bahwa kepala sekolah masih kurang transparan mengenai alasan dibalik beberapa kebijakan anggaran, karena penjelasan terkait prioritas suatu program dan alokasi tidak selalu dibeberkan secara menyeluruh dalam pertemuan rutin. Temuan ini menunjukkan bahwa penjelasan tentang alasannya sering kali tidak cukup jelas, yang dapat diartikan sebagai area yang perlu diperbaiki, tanpa menyiratkan bahwa pengelolaan anggaran dilakukan secara tertutup.

Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan empat kategori temuan, yakni kebijakan yang muncul dari perubahan kurikulum, tuntutan mutu, dan keterbatasan sumber daya, keputusan yang bersifat partisipatif namun situasional,

tantangan adaptasi, serta catatan terkait transparansi anggaran. Diskusi selanjutnya akan mengikuti pengelompokan tersebut.

3. Penetapan Kebijakan Strategis

Suyono, S. Pd. , selaku pemimpin sekolah, mengungkapkan bahwa kebijakan yang paling sering ia tetapkan berkaitan dengan penyesuaian pada program akademik serta pengelolaan anggaran, contohnya adalah merombak jadwal pembelajaran saat kurikulum dari pemerintah pusat mengalami perubahan dan menentukan prioritas penggunaan dana BOS untuk kebutuhan yang mendesak. Ia menyatakan bahwa asal-usul kebijakan ini timbul dari tuntutan kualitas dan keterbatasan sumber daya, yang kadang membuat guru harus cepat beradaptasi.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kebijakan strategis di lembaga pendidikan ini muncul dari kebutuhan untuk mempertahankan kualitas pendidikan di saat sumber daya yang ada terbatas, bukan hanya dari urusan administratif. Penentuan prioritas penggunaan dana BOS untuk sarana yang paling mendesak menandakan bahwa dana tersebut dipusatkan pada kebutuhan yang dianggap paling krusial. Trend ini konsisten dengan pandangan David dan rekan-rekannya (2019) yang menyatakan bahwa keputusan strategis berkaitan dengan arah jangka panjang dan pengalokasian sumber daya yang terbatas. Posisi kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dan pengelola (Wahjosumidjo, 1999; Mulyasa, 2013) juga terlihat jelas: ia menerjemahkan perubahan kurikulum dari luar menjadi program serta jadwal di sekolah, dan kemudian mengatur prioritas anggaran.

4. Pengambilan Keputusan Partisipatif

Suyono, S. Pd. menerangkan bahwa saat terdapat perbedaan perspektif di antara para guru, dia biasanya terlebih dahulu mengadakan pertemuan kecil. Dia berperan sebagai penghubung yang mendengarkan semua input dan memfasilitasi perbedaan pandangan hingga tercapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat. Dian Afriani, S. Pd. yang merupakan PKS Kesiswaan menambahkan penjelasan ini: menurutnya, kepala sekolah sering kali mengundang guru untuk berunding lebih awal sehingga setiap

pihak dapat menyampaikan pendapat dan ditemukan solusi bersama.

Kedua keterangan tersebut berfokus pada tiga aspek, yaitu adanya forum pertemuan, kesempatan bagi pihak yang berbeda untuk berbicara, dan usaha mencari titik temu, sehingga triangulasi sumber memperkuat hasil yang ditemukan. Suyono juga mengungkapkan bahwa mendengarkan masukan dari wakil kepala sekolah dan guru senior sangat penting agar kebijakan tersebut “bukan hanya berdasarkan sudut pandang saya sendiri, tetapi juga melalui musyawarah bersama. ” Pola ini mencerminkan ciri-ciri kepemimpinan yang partisipatif, yaitu pemimpin yang berkonsultasi dengan pihak-pihak lain dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan (Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2019). Peneliti menganggap bahwa partisipasi di sekolah ini adalah upaya untuk membangun kesepakatan melalui pertemuan dan diskusi, dengan kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dalam proses tersebut.

5. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Situasi dan Urgensi

Dian Afriani, S. Pd. menekankan bahwa pertemuan bukanlah satu-satunya metode yang digunakan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Dia berpendapat bahwa jika ada masalah yang membutuhkan keputusan cepat, kepala sekolah seringkali dapat membuat keputusan secara langsung, dan cara pengambilan keputusan itu “tergantung pada situasi serta seberapa besar pengaruh kebijakannya. ” Suyono, S. Pd. tidak secara langsung mengacu pada keputusan yang diambil tanpa pertemuan, namun ia lebih memilih untuk melakukan rapat dan berdiskusi dengan wakil kepala sekolah dan guru senior jika kebijakan tersebut memiliki dampak yang signifikan, dan dalam beberapa situasi tertentu, ia memilih untuk menunggu sampai memahami situasi secara keseluruhan.

Informasi ini menjelaskan bahwa tidak semua keputusan di sekolah dibuat melalui musyawarah. Pertemuan menjadi pilihan utama saat terdapat perbedaan pandangan atau saat kebijakan berpengaruh luas, sedangkan keputusan yang diambil

langsung adalah mungkin dalam keadaan darurat, sehingga bentuk keterlibatan bergantung pada tingkat urgensi dan dampak yang terjadi. Ini sejalan dengan model Vroom dan Yetton (1973) yang melihat proses pengambilan keputusan, mulai dari keputusan tunggal, konsultasi, hingga kolaborasi, sebagai pilihan yang dipengaruhi oleh situasi (Yukl, 2013), serta dengan konsep kepemimpinan situasional (Hersey dkk., 2001).

Oleh karena itu, peneliti menginterpretasikan kepemimpinan kepala sekolah sebagai inklusif, dengan mempertimbangkan faktor situasional, bukan selalu melalui musyawarah untuk setiap keputusan. Informasi tentang keputusan yang diambil secara langsung berasal dari satu sumber, sehingga rincian tentang urgensinya belum dapat diuraikan.

6. Penggunaan Informasi dan Analisis Situasi

Suyono, S. Pd. menyatakan bahwa ia pernah menunda penerapan suatu kebijakan demi mengumpulkan informasi dan memahami keseluruhan keadaan. Ia menjelaskan bahwa kebijakan yang baru diterapkan setelah ia sudah “benar-benar memahami efek dan akar kebutuhan serta merasa ini adalah waktu yang tepat. ”

Penundaan di sini tidak berarti bahwa kebijakan dibiarkan tanpa kepastian. Penjelasan Suyono mengindikasikan empat faktor yang saling berhubungan, yaitu keadaan, efek, akar kebutuhan, dan waktu. Pola ini sejalan dengan pendekatan rasional, yang merupakan keputusan strategis yang berdasarkan analisis situasi organisasi (David dkk., 2019), serta pemisahan antara gaya rasional dan intuitif yang dibahas oleh Hanafi (2018).

Wawancara tersebut tidak menjelaskan data apa yang telah dikumpulkan serta bagaimana analisis dilakukan, sehingga artikel ini hanya dapat menyimpulkan adanya kecenderungan yang berbasis informasi. Peneliti berpendapat bahwa sikap menunggu informasi tidak bertentangan dengan penjelasan Dian mengenai keputusan yang cepat, karena keduanya mencerminkan kepala sekolah yang mempertimbangkan urgensi sebelum menetapkan durasi penundaan.

7. Pelibatan Wakil Kepala Sekolah dan Guru Senior

Suyono, S. Pd. mengungkapkan bahwa saat berada di posisi dengan

pengaruh besar, ia lebih memilih untuk mengadakan pertemuan dan berdiskusi secara langsung dengan wakil kepala sekolah serta guru-guru senior, karena perspektif kedua pihak sangat penting agar kebijakan yang diambil tidak hanya mencerminkan pandangannya sendiri.

Keterlibatan ini bersifat selektif: narasumber menyebut wakil kepala sekolah dan guru senior sebagai rekan yang berperan dalam pertimbangan kebijakan yang berpengaruh besar. Hal ini sejalan dengan hasil studi Leithwood, Harris, dan Hopkins (2008) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan lebih berpengaruh apabila didistribusikan secara luas dan bahwa beberapa pola distribusi ternyata lebih efektif dibandingkan yang lainnya. Komite sekolah tidak disebutkan oleh narasumber, sehingga artikel ini membatasi kesimpulannya pada kedua kelompok tersebut, dan perlu ada penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi peran guru lainnya.

8. Tantangan Adaptasi terhadap Kebijakan Pemerintah

Suyono, S. Pd. mengungkapkan bahwa tantangan terbesarnya sebagai kepala sekolah adalah "menghadapi serta mencoba kebijakan-kebijakan baru dari pemerintah yang belum pernah saya alami sebelumnya dalam mengelola sekolah. " Ia berpendapat bahwa hal ini memaksanya untuk terus belajar dan beradaptasi.

Sumber tantangan ini berasal dari faktor eksternal, dan wawancara tidak menyebutkan keberatan dari guru-guru sebagai tantangan utama. Dalam manajemen strategis, perubahan dari lingkungan eksternal memaksa organisasi untuk menyesuaikan arah dan programnya (David dkk., 2019), sementara penyesuaian jadwal dan program yang disampaikan oleh Suyono adalah contoh respons yang ia lakukan. Leithwood dkk. (2008) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif tercermin dari cara seorang pemimpin merespons konteks kerjanya, sehingga kesediaan kepala sekolah untuk terus belajar dapat dipandang sebagai bentuk kepemimpinan yang adaptif.

9. Transparansi Kebijakan Anggaran

Marlina Adriani, S. Ag., yang menjabat sebagai Ketua Pramuka/Ekstrakurikuler, mengamati bahwa kinerja kepala sekolah secara umum cukup efisien. Meskipun demikian, seperti halnya semua

manusia, tentu terdapat beberapa aspek yang kurang. Dia mengemukakan bahwa kepala sekolah belum sepenuhnya transparan mengenai motif di balik beberapa keputusan anggaran. Sebagai contoh, alasan mengapa satu program didahulukan dibanding yang lain belum selalu dijelaskan dengan jelas kepada seluruh guru, dan pertimbangan mengenai penggunaan dana belum sepenuhnya dibagikan dalam pertemuan rutin.

Temuan ini harus dipahami secara berimbang. Marlina tidak mengklaim bahwa pengelolaan anggaran berlangsung secara tertutup; ia menganggap kinerja kepala sekolah efektif, dan catatan yang dibuatnya hanya berkaitan dengan penjelasan mengenai alasan di balik prioritas tertentu serta pembahasan alokasi dana dalam rapat rutin. Menurut peneliti, isu yang dihadapi adalah pada komunikasi tentang alasan kebijakan, bukan pada ketidakadaan proses itu sendiri. Dalam model kepemimpinan partisipatif, meski melibatkan guru dalam diskusi, tidak berarti seluruh guru memahami dasar dari keputusan akhir, dan penjelasan tentang alasan bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Standar bagi kepala sekolah menetapkan pengelolaan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan, jelas, dan efisien sebagai bagian dari kompetensi manajerial (Menteri Pendidikan Nasional, 2007). Catatan tersebut berasal dari satu sumber informasi dan Suyono tidak menyentuh masalah ini, sehingga artikel ini tidak bisa memberikan kesimpulan mengenai pandangan kepala sekolah serta temuan ini bersifat indikatif.

10. Sintesis Gaya Kepemimpinan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang utama adalah partisipatif, terlihat dari rapat, diskusi, pemberian kesempatan berpendapat, serta keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru senior (Suyono dan Dian). Gaya situasional juga kuat, karena keputusan disesuaikan dengan urgensi, situasi, dampak, dan waktu; dalam kondisi mendesak keputusan dapat diambil langsung (Dian), sedangkan pada kondisi tertentu keputusan ditunda untuk memahami situasi (Suyono).

Gaya komunikatif terlihat dari keterbukaan terhadap masukan dan upaya menjembatani perbedaan pandangan, sedangkan gaya

kolaboratif tampak melalui kerja sama dengan pihak tertentu secara selektif. Pengambilan keputusan juga rasional/berbasis informasi, melalui pengumpulan data, pertimbangan situasi, dampak, kebutuhan, waktu, dan prioritas penggunaan BOS. Gaya adaptif terlihat dari kesediaan belajar serta penyesuaian program dan jadwal terhadap perubahan kebijakan dan kurikulum. Namun, transparansi kebijakan anggaran masih perlu diperkuat, karena Marlina menyampaikan bahwa alasan prioritas dan alokasi sebagian anggaran belum selalu dijelaskan secara lengkap dalam rapat rutin; temuan ini berasal dari satu informan dan bukan berarti seluruh kebijakan tidak transparan.

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa tidak mungkin untuk mengkategorikan kepala sekolah dalam satu gaya tunggal. Kecenderungan utamanya adalah bersifat partisipatif, terlihat dari cara beliau melibatkan orang lain dalam rapat, menyimak, dan mencari konsensus yang disebutkan oleh dua narasumber yang berbeda, serta diperkuat dengan elemen situasional, komunikasi, kolaborasi, pemikiran logis, dan kemampuan beradaptasi. Gabungan ini sesuai dengan tuntutan lembaga yang berada dalam perubahan kebijakan eksterna serta kendala sumber daya (Yukl, 2013; Hersey dkk., 2001; Leithwood dkk., 2008). Data ini tidak memberikan cukup bukti untuk menyatakan adanya gaya transformasional, seperti misalnya penciptaan visi kolektif atau semangat yang memotivasi para guru, oleh karena itu, tulisan ini tidak membuat klaim mengenai hal itu. Keterbukaan anggaran menjadi isu penting, karena kepemimpinan yang partisipatif dalam rapat akan lebih bermakna jika disertai penjelasan yang jelas tentang alasan-alasan dari prioritas anggaran. Penelitian ini memiliki batasan pada tiga narasumber dan satu sesi wawancara, dengan mayoritas informasi mengenai proses pengambilan keputusan diperoleh dari kepala sekolah sendiri, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat deskriptif dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan.

D. Kesimpulan

Kepala sekolah memiliki tugas untuk membuat dan mengatur kebijakan penting yang berhubungan dengan pendidikan dan anggaran.

Kebijakan ini biasanya muncul karena adanya perubahan kurikulum dari pemerintah, kebutuhan untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan keterbatasan sumber daya. Hal ini terlihat dari bagaimana program dan jadwal pembelajaran disesuaikan, serta prioritas penggunaan dana BOS untuk hal-hal yang paling mendesak.

Dalam membuat kebijakan, kepala sekolah biasanya melibatkan orang lain: dia mengadakan pertemuan saat ada perbedaan pendapat, mendengarkan pandangan yang berbeda, mencari solusi yang bisa diterima semua pihak, serta melibatkan wakil kepala sekolah dan guru senior pada keputusan yang berpengaruh banyak. Namun, partisipasi ini tidak selalu mutlak. Dalam situasi darurat, kepala sekolah bisa mengambil keputusan sendiri, dan di situasi tertentu, dia akan menunda keputusan untuk mengumpulkan informasi tentang kondisi, dampak, kebutuhan dasar, dan waktu yang tepat. Gaya kepemimpinan yang paling sesuai adalah kepemimpinan yang mengajak orang lain bekerja sama, komunikatif, bisa berkolaborasi, rasional, dan siap beradaptasi.

Tantangan terbesar bagi kepala sekolah adalah beradaptasi dengan kebijakan baru dari pemerintah yang sebelumnya tidak pernah dia hadapi, sehingga dia harus terus belajar. Dari segi transparansi, cara kepala sekolah bekerja umumnya dianggap efektif, tetapi alasannya di balik beberapa kebijakan anggaran dan pertimbangan cara membagi dana tidak selalu dijelaskan dengan jelas dalam rapat rutin. Hal ini menjadi bagian yang masih perlu diperbaiki.

Berdasarkan temuan tersebut, kepala sekolah disarankan menyampaikan alasan prioritas anggaran secara lebih rinci dalam rapat rutin, misalnya melalui penjelasan singkat tentang kebutuhan yang dipertimbangkan dan alasan suatu program didahulukan. Kepala sekolah juga dapat menyampaikan kepada guru kriteria urgensi yang menjadi dasar keputusan langsung agar cara memutuskan yang situasional tetap dipahami bersama. Dinas pendidikan diharapkan memberi pendampingan saat kebijakan baru diberlakukan. Penelitian lanjutan disarankan melibatkan lebih banyak informan, seperti guru lain, tenaga kependidikan, dan komite sekolah,

serta memanfaatkan observasi rapat dan dokumen anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2019). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). New York: Pearson.

Hanafi, I. (2018). Gaya pengambilan keputusan sekolah dasar ditinjau dari rasional dan intuitif. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)*, 1(1), 76-82. https://doi.org/10.31004/jrpp.v1i1.636

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kadarsih, I., Marsidin, S., Sabandi, A., & Febriani, E. A. (2020). Peran dan tugas kepemimpinan kepala sekolah di sekolah dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 194-201. https://doi.org/10.31004/edukatif.v2i2.138

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42. https://doi.org/10.1080/13632430701800060

Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.

Yuliatika, D., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di sekolah dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2944-2951. https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.972