

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA SATUAN
PENDIDIKAN DENGAN KARAKTERISTIK PENDANAAN YANG BERBEDA :
STUDY KASUS DI SEKOLAH DASAR**

Munadliroh¹, Edi Kurniawan², Nanik Wijayati³, Decky Avrilianda⁴

munadlirohhilfie86@students.unnes.ac.id¹

S2 Pendidikan Dasar , Sekolah pasca sarjana Universitas Negeri
Semarang

ABSTRACT

This study aims to analyze principal leadership practices in managing two primary schools with distinct funding characteristics. A qualitative multi-case study design was employed, with data gathered through in-depth interviews, participant observation, and document analysis of school budget plans and financial reports. Data were synthesized using Miles, Huberman, and Saldaña's interactive model. Findings reveal that funding differentiation significantly shapes contextual and adaptive leadership practices through three primary strategies: fiscal-based program calibration, justice framing in organizational communication, and relational buffering through collective participation. These strategies allow principals to navigate financial constraints while maintaining institutional goals. As a theoretical contribution, the study proposes the concept of contextual fiscal leadership to the field of school leadership studies within tiered funding systems. This concept emphasizes the necessity for school leaders to harmonize pedagogical visions with fiscal realities to ensure organizational resilience.

Keywords: contextual leadership, school funding, adaptive leadership, primary school management.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola dua sekolah dasar yang memiliki karakteristik pendanaan berbeda. Penelitian ini menggunakan desain studi multi-kasus kualitatif, dengan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, serta analisis dokumen terhadap rencana anggaran dan laporan keuangan sekolah. Data disintesis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perbedaan pendanaan secara signifikan membentuk praktik kepemimpinan yang kontekstual dan adaptif melalui tiga strategi utama: kalibrasi program berbasis fiskal, pembingkai keadilan (*justice framing*) dalam komunikasi organisasi, dan penyangga relasional (*relational buffering*) melalui partisipasi kolektif. Strategi-strategi tersebut memungkinkan kepala sekolah untuk menavigasi hambatan finansial sembari tetap menjaga ketercapaian tujuan institusional.

Sebagai kontribusi teoretis, studi ini mengusulkan konsep kepemimpinan fiskal kontekstual bagi bidang studi kepemimpinan sekolah dalam sistem pendanaan bertingkat. Konsep ini menekankan pentingnya bagi pemimpin sekolah untuk menyelaraskan visi pedagogis dengan realitas fiskal guna memastikan resiliensi atau ketahanan organisasi.

Kata Kunci: kepemimpinan kontekstual, pendanaan sekolah, kepemimpinan adaptif, manajemen sekolah dasar.

A. Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah dianggap sebagai faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi pendidikan, terutama dalam memperkuat kapasitas institusi dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Penelitian empiris terbaru menunjukkan adanya hubungan signifikan antara praktik kepemimpinan dengan terbentuknya budaya kerja sama, stabilitas organisasi yang terjaga, serta peningkatan prestasi belajar siswa (Sebastian et al., 2023). Namun, efektivitas kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari struktur yang membentuk dan memengaruhi dinamika organisasi sekolah.

Dalam kepemimpinan kontekstual, ditegaskan bahwa praktik seorang pemimpin selalu dipengaruhi oleh interaksi antara faktor-faktor internal dan eksternal

organisasi (Liu & Hallinger, 2023). Di Indonesia, sistem pendanaan pendidikan yang didasarkan pada jumlah siswa menyebabkan ketimpangan kapasitas keuangan antarsatuan pendidikan. Ketidakseimbangan ini berdampak pada variasi ruang gerak manajerial kepala sekolah serta perbedaan dalam menentukan orientasi dan prioritas strategis lembaga.

Penelitian internasional dalam konteks keterbatasan sumber daya menunjukkan bahwa kepala sekolah harus mengembangkan strategi yang adaptif dan membangun ketahanan organisasi agar sekolah dapat tetap berfungsi secara efektif (Nguyen et al., 2022; Harris & Jones, 2022). Meski begitu, studi yang secara khusus meneliti bagaimana kepala sekolah memimpin dua sekolah dengan karakteristik pendanaan yang

berbeda masih sangat terbatas. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab keterbatasan penelitian dengan cara menganalisis dari segi praktik kepemimpinan pada dua sekolah dasar negeri yang dipimpin oleh kepala sekolah yang sama, namun memiliki kapasitas fiskal yang berbeda.

B. Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini kualitatif dengan desain studi multi-kasus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik kepemimpinan dalam situasi pendanaan yang berbeda. Pemilihan desain multi-kasus didasarkan pada kemampuannya dalam memfasilitasi analisis perbandingan antarkonteks di bawah kerangka kepemimpinan yang sama, sehingga memungkinkan peneliti menghasilkan kajian yang lebih menyeluruh tentang dinamika strategi manajerial yang diterapkan.

Penelitian dilakukan di dua sekolah dasar negeri di Kabupaten Batang yang dipimpin oleh satu

kepala sekolah, namun berbeda dalam jumlah siswa dan kapasitas pendanaan. Penelitian ini terdiri dari kepala sekolah sebagai narasumber utama, 12 guru, dan 4 tenaga kependidikan yang dipilih dengan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan mereka dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran sekolah.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi baik dari segi sumber maupun teknik pengumpulan data. Selain itu, dilakukan juga member checking kepada informan utama untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti serta penyusunan audit trail sebagai dokumentasi yang menjaga transparansi proses analisis. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menghasilkan interpretasi yang lebih kredibel dan kontekstual terkait praktik kepemimpinan dalam pengelolaan fiskal di kedua sekolah tersebut.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Untuk memperjelas pola temuan lintas kasus, berikut disajikan tabel ringkasan hasil penelitian.

Tabel 1.

Ringkasan Temuan Praktik Kepemimpinan pada Dua Sekolah

Aspek	Sekolah dengan Pendanaan Lebih Fleksibel	Sekolah dengan Pendanaan Terbatas	Pola Kepemimpinan
Prioritas Program	Pengembangan inovasi, penguatan literasi, peningkatan sarana	Focus kebutuhan operasional inti	Kalibrasi kontekstual
Strategi Anggaran	Ekspansi dan pengayaan program	Efisiensi dan prioritas ketat	Manajerial diferensial
Pengambilan Keputusan	Partisipatif dengan ruang diskusi luas	Partisipatif dengan penekanan realistis	Framing rasional
Komunikasi Organisasi	Menekankan peluang pengembangan	Menekankan prinsip keadilan dan keterbatasan	Framing berbasis keadilan
Tantangan Utama	Akuntabilitas program	Keterbatasan fleksibilitas	Buffering relational

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Liu dan Hallinger

(2023) yang mengemukakan bahwa ketersediaan sumber daya merupakan faktor kontekstual yang berperan dalam memoderasi praktik kepemimpinan di sekolah. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah tidak hanya menyesuaikan diri dengan keterbatasan yang ada, melainkan secara proaktif merancang strategi kepemimpinan yang sesuai dengan kapasitas fiskal masing-masing lembaga. Oleh karena itu, pendanaan tidak semata-mata dianggap sebagai aspek administratif, tetapi juga sebagai faktor strategis yang turut memengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi.

Konsep kepemimpinan fiskal kontekstual tercermin dari kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan analisis kondisi keuangan sekolah ke dalam kebijakan pedagogis dan manajerial. Pendekatan ini menuntut tingkat literasi anggaran yang memadai serta keterampilan komunikasi yang terbuka dan transparan kepada seluruh warga sekolah. Sebastian et al. (2023) menegaskan bahwa legitimasi organisasi dapat dibangun melalui

praktik keterbukaan dan pelibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini, kepala sekolah terlebih dahulu menjelaskan kondisi fiskal sekolah sebelum merumuskan program kerja, sehingga guru dapat memahami dasar pertimbangan dan rasionalitas di balik kebijakan yang diambil.

Strategi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan fiskal yang kontekstual tidak hanya menitikberatkan pada pengelolaan aspek keuangan dan kepatuhan terhadap regulasi penganggaran semata. Lebih dari itu, kepemimpinan ini berfungsi sebagai proses pembentukan pemahaman bersama mengenai arah dan prioritas pengembangan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya menyusun perencanaan berdasarkan data keuangan, tetapi juga mengomunikasikan rasionalitas dari kebijakan tersebut secara terbuka, partisipatif, dan reflektif. Dengan pendekatan ini, seluruh anggota sekolah dapat memahami hubungan antara kapasitas fiskal yang tersedia dan

pilihan program strategis yang diambil.

Pendekatan tersebut juga memperkuat legitimasi internal sekaligus meningkatkan kohesi organisasi, karena keputusan anggaran dipandang sebagai hasil pertimbangan bersama yang logis dan proporsional. Oleh sebab itu, kepemimpinan fiskal kontekstual dapat dipahami sebagai perpaduan antara kemampuan literasi anggaran, kepekaan sosial, dan orientasi pedagogis dalam proses pengambilan keputusan di lingkungan sekolah.

Kalibrasi program dilakukan dengan menyesuaikan prioritas sekolah berdasarkan kapasitas fiskal yang ada, sehingga setiap keputusan anggaran memiliki dasar strategis yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Pada sekolah dengan fleksibilitas pendanaan yang lebih besar, kepala sekolah cenderung mengalokasikan sumber daya untuk mendorong inovasi pembelajaran, memperkuat literasi digital, serta meningkatkan kompetensi guru melalui berbagai kegiatan pengembangan profesional. Sebaliknya, pada

sekolah dengan keterbatasan dana, kebijakan lebih difokuskan pada pemenuhan kebutuhan operasional utama dan menjaga kelangsungan layanan pendidikan dasar.

Pendekatan ini mencerminkan praktik kepemimpinan adaptif sebagaimana dijelaskan oleh Nguyen et al. (2022), yang menekankan pentingnya kemampuan beradaptasi dan kepekaan terhadap konteks dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, kalibrasi program tidak hanya merupakan tindakan administratif teknis, melainkan bagian dari strategi manajerial yang responsif terhadap kondisi struktural yang dihadapi oleh sekolah.

Selain itu, praktik kalibrasi ini menunjukkan peran penting kepala sekolah dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan akuntabilitas eksternal dan kebutuhan internal organisasi sekolah. Dalam situasi perbedaan kapasitas pendanaan, kebijakan anggaran berpotensi menimbulkan persepsi ketidaksetaraan jika tidak disampaikan secara transparan.

Oleh karena itu, kepala sekolah menerapkan pendekatan partisipatif dalam proses penyusunan RKAS agar seluruh pemangku kepentingan dapat memahami dasar pertimbangan dalam menetapkan prioritas program.

Sebastian et al. (2023) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam konteks variasi sumber daya sangat dipengaruhi oleh legitimasi internal yang dibangun melalui transparansi informasi dan pembagian peran secara kolektif. Dengan melibatkan guru dalam proses perencanaan anggaran, kepala sekolah tidak hanya memperkuat aspek akuntabilitas, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan bersama terhadap kebijakan yang dihasilkan secara kolaboratif.

Selain dimensi fiskal dan partisipatif, penerapan strategi buffering relasional menjadi mekanisme penting dalam mempertahankan kohesi organisasi di tengah tekanan struktural yang dialami sekolah. Buffering relasional merujuk pada kemampuan pemimpin untuk

membangun hubungan interpersonal yang kuat guna meredam potensi konflik yang muncul akibat keterbatasan sumber daya. Pendekatan ini sejalan dengan teori sensemaking organisasi yang dikemukakan oleh Karl Weick, yang menekankan pentingnya pembentukan makna bersama ketika organisasi menghadapi situasi ambigu dan tidak pasti.

Melalui praktik dialog terbuka, refleksi bersama, dan penyampaian penjelasan yang didasarkan pada data anggaran, kepala sekolah berusaha membangun pemahaman kolektif bahwa perbedaan program yang dijalankan merupakan konsekuensi logis dari kondisi fiskal sekolah. Proses ini berkontribusi dalam memperkuat rasa saling percaya, mengurangi potensi resistensi, dan menjaga stabilitas organisasi secara berkelanjutan meskipun sekolah menghadapi keterbatasan pendanaan.

Framing komunikasi yang menekankan keadilan merupakan strategi yang digunakan kepala sekolah untuk memelihara kohesi

sosial sekaligus menjaga legitimasi internal organisasi, terutama ketika terjadi perbedaan perlakuan antarsekolah akibat variasi kondisi fiskal. Dalam konteks ini, kepala sekolah menegaskan prinsip bahwa keadilan tidak selalu berarti kesamaan, melainkan kesesuaian yang proporsional berdasarkan kebutuhan dan kapasitas yang dimiliki.

Johnstone (2023) menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan di lingkungan dengan variasi sumber daya sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyampaikan keputusan kebijakan secara terbuka dan melibatkan partisipasi anggota organisasi. Melalui framing keadilan ini, kepala sekolah berupaya menumbuhkan pemahaman bersama bahwa perbedaan dalam alokasi anggaran bukanlah bentuk diskriminasi, melainkan penyesuaian strategis terhadap kondisi yang dihadapi masing-masing sekolah.

Pendekatan komunikasi yang menitikberatkan pada aspek

keadilan ini berperan dalam memperkuat legitimasi internal organisasi, mengurangi potensi resistensi terhadap kebijakan, dan meningkatkan komitmen staf dalam melaksanakan program yang telah disusun secara kolektif (Sebastian et al., 2023). Oleh karena itu, framing keadilan menjadi elemen penting bagi kepala sekolah dalam menjaga kohesi organisasi di tengah keterbatasan struktur pendanaan yang ada.

Buffering relasional merujuk pada mekanisme stabilisasi organisasi yang dikembangkan oleh kepala sekolah melalui keterlibatan kolektif guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan strategis, khususnya dalam proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS). Strategi ini tidak hanya memperkuat kepercayaan antarindividu, tetapi juga menciptakan pemahaman bersama mengenai prioritas anggaran dan arah tujuan pendidikan yang hendak dicapai.

Menurut teori sensemaking organisasi yang dikemukakan oleh

Karl Weick (1995), pembentukan makna kolektif memainkan peran penting ketika organisasi menghadapi situasi ambigu dan tekanan struktural. Selaras dengan hal tersebut, penelitian Nguyen et al. (2022) menunjukkan bahwa struktur partisipatif mampu memperkuat hubungan emosional dan profesional antaranggota sekolah, sehingga tekanan fiskal tidak dianggap sebagai ancaman yang dapat melemahkan kelangsungan fungsi organisasi.

Melalui pendekatan partisipatif ini, kepala sekolah berupaya membangun konsensus bersama yang dapat meminimalkan potensi konflik internal sekaligus meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan yang dihasilkan secara kolektif. Dengan demikian, buffering relasional menegaskan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam membangun dan memelihara hubungan berkelanjutan merupakan faktor krusial bagi stabilitas organisasi, bahkan dalam kondisi keterbatasan sumber daya. Pendekatan ini menempatkan tanggung jawab bersama dan kolaborasi sebagai

dasar utama dalam pengelolaan sekolah.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa perbedaan kapasitas pendanaan memengaruhi terbentuknya praktik kepemimpinan yang bersifat kontekstual dan adaptif. Dalam menghadapi dua kondisi fiskal yang berbeda, kepala sekolah menerapkan beberapa strategi utama, yaitu kalibrasi program, *framing* keadilan, serta *buffering* relasional guna menjaga stabilitas organisasi. Dari sisi teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi berupa perumusan konsep kepemimpinan fiskal kontekstual sebagai pengembangan dari perspektif kepemimpinan kontekstual dalam kajian manajemen pendidikan dasar. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa variasi pendanaan melahirkan pola kepemimpinan yang mengintegrasikan penyesuaian program, komunikasi berbasis keadilan, serta pelibatan kolektif dalam pengambilan keputusan untuk mempertahankan stabilitas

organisasi pada dua lingkungan pendanaan yang berbeda.

Pendanaan dalam hal ini berfungsi sebagai kondisi struktural yang memengaruhi ruang gerak kepemimpinan, namun tidak secara langsung menentukan tingkat efektivitas pengelolaan sekolah. Aspek komunikasi yang terbuka, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta kolaborasi antarwarga sekolah menjadi faktor penting dalam mengelola kompleksitas tersebut.

Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas kepemimpinan manajerial kepala sekolah dalam menghadapi sistem pendanaan yang berlapis. Selain itu, diperlukan pula upaya penyederhanaan prosedur administrasi pendanaan pada tingkat kebijakan agar pengelolaan sekolah dapat berlangsung lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2021). Leadership for challenging times. *International Studies in Educational Administration*, 49(1), 3–17.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/1741143216670652>
- Hallinger, P. (2021). A systematic review of research on educational leadership and management in Southeast Asia. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 355–374. <https://doi.org/10.1177/1741143219868467>
- Harris, A., & Jones, M. (2022). COVID-19 and school leadership: International perspectives. *School Leadership & Management*, 42(1), 1–15.
- Huda, N., & Kardoyo. (2021). Pengaruh pengelolaan dana bantuan operasional sekolah terhadap kinerja sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2),
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2023). Principal leadership and school effectiveness in resource-constrained contexts. *Educational Administration Quarterly*, 59(2), 201–230.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nguyen, D., Pham, L., & Nguyen, T. (2022). School leadership in resource-constrained contexts. *Journal of Educational Administration*, 60(4), 421–437.
- OECD. (2019). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2018*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Sebastian, J., Allensworth, E., & Huang, H. (2021). The role of leadership in shaping school climate and organizational conditions. *Educational Administration Quarterly*, 57(4), 605–644. <https://doi.org/10.1177/0013161X20976923>
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. Guilford Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and*

methods (6th ed.). Sage Publications.

Zahro, S., & Sobri, A. Y. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(1), 12–23.