

ANALISIS PRAKTIK KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENJAGA KEBERLANJUTAN MUTU PENDIDIKAN DI TENGAH KETERBATASAN SUMBER DAYA

Angga Yuniarto¹, Enung Hasanah²

^{1,2} Manajemen Pendidikan Universitas Ahmad Dahlan

12408046044@web.mail.uad.ac.id, 2enung.hasanah@uad.ac.id,

ABSTRACT

This study aims to examine school leadership in maintaining the sustainability of educational quality in schools with limited resources and low carrying capacity. Sustainable educational quality is a significant challenge for schools facing limited resources, both in terms of funding, student numbers, and work environment conditions. In this context, the principal's leadership plays a strategic role in directing school management, building a work culture, and ensuring the sustainability of educational quality improvement programs. This study used a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews with the principal, senior teachers, and junior teachers, as well as group discussions with the PCM Elementary and Secondary Education Council (Majelis Dikdasmen PCM) to explore the dynamics of the work environment and perceptions of school leadership practices. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive analysis model, which includes data reduction, data presentation, and continuous drawing and verification of conclusions to obtain valid and credible findings. The results indicate that the principal's leadership does not fully reflect the characteristics of transformational leadership. The principal still focuses more on administrative and operational tasks, while the visionary, inspirational, and empowering roles of teachers have not been optimally implemented. This situation has resulted in the failure to create a positive and collaborative work environment and hinders the sustainability of educational quality amidst limited resources. This study confirms that strengthening the transformational leadership of principals is a key factor in maintaining the sustainability of educational quality in schools with limited resources and low support capacity. It can also serve as a basis for formulating more adaptive and sustainable principal development policies and school management strategies.

Keywords: *school leadership, sustainability of educational quality, schools with limited resources, transformational leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepemimpinan sekolah dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya yang berada dalam kondisi daya dukung rendah. Keberlanjutan mutu pendidikan menjadi tantangan penting bagi sekolah yang menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dari aspek pendanaan, jumlah peserta didik, maupun kondisi lingkungan kerja. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran strategis dalam mengarahkan pengelolaan sekolah, membangun budaya kerja, serta memastikan keberlangsungan program peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data

dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru senior, dan guru junior, serta diskusi kelompok dengan Majelis Dikdasmen PCM untuk menggali dinamika lingkungan kerja dan persepsi terhadap praktik kepemimpinan sekolah. Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara berkelanjutan guna memperoleh temuan yang valid dan kredibel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah masih lebih berfokus pada tugas administratif dan operasional, sementara peran visioner, inspiratif, serta pemberdayaan guru belum berjalan optimal. Kondisi ini berdampak pada belum terbentuknya lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, serta menghambat keberlanjutan mutu pendidikan di tengah keterbatasan sumber daya. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan di sekolah dengan keterbatasan sumber daya berdaya dukung rendah, serta dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pembinaan kepala sekolah dan strategi manajemen sekolah yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: kepemimpinan sekolah, keberlanjutan mutu Pendidikan, sekolah dengan keterbatasan sumber daya , kepemimpinan transformasional

A. Pendahuluan

Mutu pendidikan merupakan indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan dasar. Namun demikian, menjaga mutu pendidikan secara berkelanjutan menjadi tantangan serius bagi sekolah-sekolah yang memiliki keterbatasan sumber daya, baik dari aspek finansial, jumlah peserta didik, maupun kualitas lingkungan kerja (Pandu Rudy Widyatama¹, Muhajir², 2025). Sekolah dengan keterbatasan sumber daya sebagai bagian dari amal usaha pendidikan Persyarikatan Muhammadiyah tidak luput dari tantangan tersebut, khususnya pada

sekolah-sekolah yang berada pada kondisi daya dukung rendah. Dalam konteks ideal, kepala sekolah diharapkan mampu menjalankan peran sebagai pemimpin transformasional yang visioner, inspiratif, dan memberdayakan seluruh warga sekolah. Kepemimpinan transformasional diyakini mampu membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan motivasi guru, serta menggerakkan seluruh sumber daya sekolah secara optimal untuk menjaga keberlanjutan mutu pendidikan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara idealitas tersebut

dengan praktik kepemimpinan yang terjadi (Rofiq, 2019).

Fenomena di sekolah dengan keterbatasan sumber daya berdaya dukung rendah memperlihatkan lemahnya kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, munculnya fragmentasi hubungan antarguru, serta belum optimalnya strategi pengelolaan sumber daya sekolah (Gamaliel, 2024). Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan pendanaan, rendahnya capaian penerimaan peserta didik baru, dan terhambatnya pelaksanaan program-program pengembangan sekolah, termasuk kegiatan ekstrakurikuler. Sejumlah penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan pada sekolah dengan sumber daya memadai (Wiratmoko et al., 2022). Namun, kajian yang secara spesifik mengangkat dinamika kepemimpinan sekolah dalam konteks keterbatasan struktural dan finansial masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan mengkaji bagaimana kepemimpinan sekolah dijalankan

dalam realitas keterbatasan dan bagaimana dampaknya terhadap keberlanjutan mutu pendidikan di sekolah dengan keterbatasan sumber daya berdaya dukung rendah.

Kepemimpinan sekolah tidak lagi dapat dipahami sebatas pada kemampuan menjalankan fungsi manajerial dan administratif, melainkan harus diposisikan sebagai faktor strategis yang menentukan arah dan keberlanjutan mutu pendidikan. Kepala sekolah dituntut memiliki kepekaan terhadap dinamika internal sekolah, kemampuan mengelola konflik secara konstruktif, serta kecakapan dalam membangun kepercayaan dan komitmen kolektif di tengah keterbatasan yang dihadapi (Hendrowati et al., 2025). Ketika kepemimpinan gagal menjalankan fungsi-fungsi strategis tersebut, sekolah berisiko mengalami stagnasi bahkan penurunan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Keterbatasan sumber daya finansial dan rendahnya minat masyarakat terhadap sekolah dengan keterbatasan sumber daya berdaya dukung rendah juga menuntut kepala sekolah untuk mampu merumuskan strategi adaptif dan inovatif. Upaya peningkatan mutu

pendidikan tidak hanya bergantung pada ketersediaan anggaran, tetapi juga pada kemampuan pemimpin sekolah dalam mengoptimalkan potensi internal, memperkuat citra sekolah, serta membangun jejaring dan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan. Tanpa kepemimpinan yang visioner dan partisipatif, berbagai program pengembangan sekolah cenderung berjalan sporadis dan tidak berkelanjutan.

Pola hubungan kerja antarguru yang terpecah mencerminkan belum optimalnya fungsi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan transformasional, khususnya dalam membangun lingkungan kerja yang berkeadilan, terbuka, dan mendorong kolaborasi antarpendidik.(Wahab, 2024). Fragmentasi ini tidak hanya berdampak pada menurunnya motivasi kerja guru, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap kualitas proses pembelajaran di kelas. Dengan demikian, permasalahan kepemimpinan sekolah pada konteks ini tidak dapat dipandang sebagai persoalan individual semata, melainkan sebagai persoalan sistemik yang memengaruhi keberlanjutan

mutu pendidikan secara keseluruhan. Kesenjangan antara idealitas kepemimpinan transformasional dan realitas praktik kepemimpinan sekolah tampak semakin nyata pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya yang memiliki daya dukung rendah. Dalam kondisi keterbatasan sumber daya, kepala sekolah dituntut tidak hanya mampu menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai penggerak perubahan yang mampu membangun visi bersama, memperkuat solidaritas internal, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Namun demikian, berbagai fenomena di lapangan menunjukkan bahwa peran strategis tersebut belum sepenuhnya terwujud secara optimal. Beberapa sekolah dengan keterbatasan sumber daya menghadapi persoalan internal berupa lemahnya komunikasi kepemimpinan, rendahnya penghargaan terhadap peran dan kontribusi guru, serta belum terbentuknya budaya kerja yang kolaboratif. Kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi kerja guru dan melemahnya komitmen kolektif dalam menjaga mutu pendidikan secara berkelanjutan. Ketika hubungan kerja antarguru tidak

terkelola dengan baik, upaya peningkatan mutu pembelajaran cenderung berjalan secara parsial dan tidak terintegrasi (Hamzah & Faruq, 2020).

Keterbatasan jumlah peserta didik dan kendala pendanaan semakin memperberat tantangan keberlanjutan mutu pendidikan. Sekolah dengan daya dukung rendah sering kali mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan operasional, mengembangkan program unggulan, serta menjaga stabilitas kesejahteraan guru. Dalam situasi demikian, kepemimpinan kepala sekolah seharusnya menjadi faktor penentu dalam merumuskan strategi adaptif dan inovatif guna memastikan keberlangsungan mutu pendidikan. Namun, ketidakmampuan kepala sekolah dalam merespons tantangan tersebut secara komprehensif justru memperbesar risiko penurunan mutu pendidikan. Sejumlah penelitian sebelumnya telah menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan dan kinerja guru (Hamzah & Faruq, 2020). Akan tetapi, sebagian besar kajian tersebut dilakukan pada sekolah dengan

kondisi sumber daya yang relatif memadai. Kajian yang secara khusus menelaah praktik kepemimpinan sekolah dalam konteks keterbatasan struktural dan finansial, terutama pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya berdaya dukung rendah, masih relatif terbatas. Keterbatasan kajian ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi agar diperoleh pemahaman yang lebih kontekstual dan aplikatif.

Penelitian ini memfokuskan kajian pada praktik kepemimpinan sekolah dalam menjamin keberlanjutan mutu pendidikan di sekolah dengan keterbatasan sumber daya berdaya dukung rendah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan sekolah dijalankan di tengah keterbatasan sumber daya, tantangan internal organisasi, serta tuntutan keberlanjutan mutu pendidikan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori kepemimpinan pendidikan, sekaligus memberikan landasan empiris dan aplikatif bagi penyusunan kebijakan serta perancangan strategi pembinaan kepala sekolah yang

responsif, partisipatif, dan berorientasi pada keberlanjutan di sekolah dengan keterbatasan sumber daya dengan karakteristik kondisi yang sejenis.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pendekatan tersebut digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan menyeluruh mengenai praktik serta dinamika kepemimpinan sekolah dalam upaya menjaga keberlanjutan mutu pendidikan, terutama pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya yang berada dalam kondisi keterbatasan daya dukung. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali makna, persepsi, serta pengalaman para subjek penelitian terkait praktik kepemimpinan sekolah dan berbagai tantangan yang dihadapi dalam konteks nyata penyelenggaraan Pendidikan (Prawanti et al., 2025). Jenis studi kasus digunakan untuk memungkinkan peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap satuan pendidikan yang diteliti sebagai suatu sistem yang utuh. Studi kasus ini memberikan ruang untuk memahami keterkaitan antara kepemimpinan

kepala sekolah, dinamika lingkungan kerja, keterbatasan sumber daya, serta upaya sekolah dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses dan konteks yang melatarbelakanginya (Abdullah, 2022).

Data dikumpulkan dengan beberapa cara agar mendapatkan informasi yang valid diantaranya. Pertama, wawancara dilakukan dengan kepala sekolah sebagai informan kunci guna menggali pemahaman, strategi, serta praktik kepemimpinan yang diterapkan dalam pengelolaan sekolah (Ummah, 2019). Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan guru senior dan guru junior untuk memperoleh perspektif yang beragam mengenai kepemimpinan sekolah, relasi kerja, serta kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh warga sekolah. Kedua, diskusi kelompok dengan Majelis Dikdasmen PCM dilakukan untuk menggali secara lebih mendalam dinamika lingkungan kerja sekolah, pola komunikasi internal, serta persepsi kolektif guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Diskusi ini memungkinkan

peneliti untuk menangkap interaksi sosial, perbedaan pandangan, serta isu-isu yang muncul secara alami dalam lingkungan kerja sekolah.

Data penelitian dianalisis dengan menerapkan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Model analisis interaktif Miles & Huberman terdiri dari empat langkah utama yang saling berhubungan dan berlangsung secara terus-menerus selama penelitian kualitatif :

- 1) Pengumpulan Data (Data Collection) Peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber seperti:
 - Wawancara
 - Observasi
 - Dokumentasi
 - Catatan lapangan
- 2) Reduksi Data (Data Reduction) Proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengelompokkan data mentah agar lebih bermakna.
- 3) Penyajian Data (Data Display) Data yang sudah direduksi disajikan dalam bentuk:
 - Tabel

- Nasari terstruktur

- 4) Penarikan Kesimpulan & Verifikasi (Conclusion Drawing / Verification) Peneliti menarik makna dari data dan memeriksa kembali kebenarannya secara terus-menerus:

- Membandingkan antar data
- Triangulasi sumber

Analisis dilakukan secara bersamaan dan berkesinambungan sejak proses pengumpulan data hingga tahap perumusan kesimpulan. Tahapan analisis mencakup proses penyederhanaan dan pemilihan data yang relevan dengan fokus penelitian, penyajian data dalam bentuk uraian deskriptif dan tabel untuk mempermudah identifikasi pola serta keterkaitan antartema, serta penarikan dan pengujian kesimpulan secara terus-menerus guna menjamin keabsahan hasil penelitian. Melalui tahapan tersebut, diperoleh temuan penelitian yang memiliki tingkat validitas dan kredibilitas yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

C. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan mutu pendidikan di sekolah dengan keterbatasan sumber daya berdaya dukung rendah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam menentukan arah pengelolaan sekolah, pembentukan budaya kerja, serta kemampuan sekolah dalam menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya yang ada. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa ketika kepemimpinan dijalankan secara kurang visioner dan partisipatif, upaya menjaga mutu pendidikan cenderung berjalan tidak konsisten dan sulit berkelanjutan. Berbagai aspek pengelolaan sekolah, mulai dari perencanaan program, penguatan lingkungan kerja, hingga pengelolaan sumber daya manusia dan finansial, sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, temuan utama dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam beberapa aspek penting yang mencerminkan praktik kepemimpinan sekolah, dinamika lingkungan kerja, serta strategi sekolah dalam menjamin keberlanjutan mutu pendidikan di tengah keterbatasan yang dihadapi.

Pertama, kepemimpinan kepala sekolah belum sepenuhnya mencerminkan karakteristik kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah cenderung menjalankan fungsi administratif dan operasional, sementara peran

sebagai pemimpin visioner dan inspiratif belum tampak secara optimal. Visi pengembangan sekolah belum dikomunikasikan secara konsisten kepada guru sehingga belum terbangun kesadaran kolektif mengenai arah dan tujuan peningkatan mutu pendidikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah masih berorientasi pada pengelolaan rutinitas organisasi, seperti pemenuhan administrasi, pengaturan jadwal, dan pengelolaan kegiatan operasional harian, tanpa diimbangi dengan upaya membangun visi jangka panjang yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, kepala sekolah seharusnya berperan sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi guru melalui visi yang jelas, komunikatif, dan bermakna. Namun, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa visi pengembangan sekolah belum diterjemahkan secara konkret ke dalam program kerja yang dipahami dan dirasakan manfaatnya oleh guru.

Kurangnya komunikasi visi dan arah pengembangan sekolah berdampak pada rendahnya keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan program. Guru cenderung memandang berbagai kebijakan sekolah sebagai instruksi formal yang harus dijalankan, bukan sebagai bagian dari komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kondisi ini

mengindikasikan belum optimalnya dimensi motivasi inspirasional dan pertimbangan individual yang menjadi ciri utama kepemimpinan transformasional (Rofiq, 2019). Lebih lanjut, keterbatasan peran kepala sekolah sebagai pemimpin visioner menyebabkan potensi guru belum sepenuhnya diberdayakan. Guru tidak mendapatkan ruang yang memadai untuk berinovasi, menyampaikan gagasan, dan berkontribusi secara aktif dalam pengembangan sekolah. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi melemahkan budaya belajar organisasi dan menghambat keberlanjutan mutu pendidikan, terutama pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya yang berada dalam kondisi keterbatasan sumber daya. Penguatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjadi kebutuhan mendesak, khususnya dalam membangun visi bersama, meningkatkan komunikasi yang partisipatif, serta mendorong keterlibatan aktif guru sebagai aktor utama dalam peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kedua, lingkungan kerja sekolah belum terbentuk secara positif dan kolaboratif. Hubungan kerja antarguru menunjukkan adanya fragmentasi, khususnya antara guru senior dan guru junior. Kurangnya penghargaan terhadap pengalaman dan kontribusi guru senior memunculkan perasaan kurang dihargai, yang berdampak pada menurunnya solidaritas dan kerja sama tim. Kondisi ini berimplikasi

pada melemahnya iklim kerja yang seharusnya mendukung peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan. Kondisi lingkungan kerja yang belum kondusif tersebut menunjukkan lemahnya peran kepemimpinan sekolah dalam membangun budaya organisasi yang inklusif dan saling menghargai.

Kepala sekolah belum sepenuhnya menjalankan fungsi kepemimpinan transformasional yang menempatkan guru sebagai mitra strategis dalam pencapaian tujuan sekolah (Hendrowati et al., 2025). Ketidakseimbangan dalam pemberian penghargaan, baik secara simbolik maupun struktural, memperlebar jarak emosional antara guru senior dan guru junior, sehingga memicu terbentuknya kelompok-kelompok informal yang berjalan secara terpisah. Fragmentasi ini tidak hanya berdampak pada hubungan interpersonal, tetapi juga memengaruhi efektivitas kerja kolektif dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Lemahnya kolaborasi antarguru berdampak langsung pada kualitas proses pembelajaran di kelas. Minimnya kerja sama dalam pengembangan perangkat pembelajaran, refleksi praktik mengajar, dan inovasi pembelajaran menyebabkan peningkatan mutu pembelajaran berjalan secara individual dan tidak terkoordinasi (Suryati et al., 2023). Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas layanan pendidikan yang diterima peserta didik, karena tidak adanya

keselarasan visi dan standar mutu antarpendidik.

Lingkungan kerja yang tidak harmonis semakin memperbesar risiko melemahnya keberlanjutan mutu pendidikan. Ketika keterbatasan sumber daya tidak diimbangi dengan solidaritas dan kerja sama internal yang kuat, sekolah kehilangan modal sosial yang seharusnya menjadi kekuatan utama dalam menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, pembentukan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif menjadi kebutuhan mendesak yang harus diprioritaskan melalui kepemimpinan sekolah yang adil, komunikatif, dan partisipatif agar upaya peningkatan mutu pendidikan dapat berjalan secara berkelanjutan.

Ketiga, keterbatasan sumber daya finansial menjadi tantangan utama dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan. Jumlah peserta didik yang relatif sedikit dan rendahnya tingkat pembayaran SPP menyebabkan sekolah mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan operasional, termasuk pembayaran gaji guru dan penyelenggaraan kegiatan ekstrakurikuler. Beberapa program pengembangan siswa tidak dapat berjalan secara optimal karena keterbatasan dana yang tersedia. Keterbatasan sumber daya finansial menjadi tantangan utama dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan di sekolah dengan keterbatasan sumber daya berdaya dukung rendah. Jumlah peserta didik yang sedikit serta rendahnya tingkat

pembayaran SPP menyebabkan sekolah mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan operasional, terutama pembayaran gaji guru dan pelaksanaan program pengembangan siswa. Kondisi ini berdampak pada tidak optimalnya pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan ekstrakurikuler yang seharusnya mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Situasi keuangan yang tidak stabil juga berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja guru. Ketidakpastian kesejahteraan guru dapat menurunkan komitmen kerja dan menghambat pengembangan inovasi pembelajaran. Selain itu, keterbatasan program ekstrakurikuler mengurangi daya tarik sekolah di mata masyarakat, sehingga berdampak pada rendahnya minat calon peserta didik. Oleh karena itu, kepemimpinan sekolah dituntut lebih adaptif dan kreatif dalam mengelola sumber daya yang terbatas agar keberlanjutan mutu pendidikan tetap terjaga (Mansyur & Akib, 2024).

Keempat, upaya kepala sekolah dalam menghadapi tantangan keberlanjutan mutu pendidikan belum menunjukkan strategi yang adaptif dan inovatif. Sekolah belum memiliki perencanaan jangka menengah dan jangka panjang yang terstruktur terkait peningkatan mutu, penguatan citra sekolah, serta pengembangan jejaring dengan pihak eksternal (Dyan Erlisa, 2024). Akibatnya, upaya peningkatan mutu cenderung bersifat reaktif dan belum berkelanjutan. Kondisi tersebut

menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah belum berfungsi secara optimal sebagai pengarah strategi pengembangan sekolah. Ketidadaan perencanaan jangka menengah dan jangka panjang menyebabkan berbagai program peningkatan mutu dilaksanakan tanpa arah yang jelas dan hanya berfokus pada penyelesaian masalah jangka pendek. Kepala sekolah cenderung merespons persoalan yang muncul secara situasional, tanpa didukung oleh peta jalan pengembangan sekolah yang berkelanjutan. Akibatnya, program-program yang dijalankan tidak saling terintegrasi dan sulit dievaluasi keberhasilannya secara sistematis (Wiratmoko et al., 2022).

Selain itu, belum optimalnya upaya penguatan citra sekolah dan pengembangan jejaring eksternal mempersempit peluang sekolah untuk memperoleh dukungan tambahan, baik dalam bentuk pendanaan, sumber daya manusia, maupun program kolaboratif. Sekolah belum memanfaatkan potensi kemitraan dengan orang tua, masyarakat, maupun institusi lain secara maksimal sebagai strategi keberlanjutan mutu pendidikan. Dalam kondisi sekolah berdaya dukung rendah, ketidakmampuan membangun strategi adaptif dan inovatif ini semakin memperlemah daya saing sekolah, sehingga menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang visioner dan strategis dalam menjaga keberlanjutan mutu pendidikan.

Berikut point-point utama dalam penelitian ini :

1. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor kunci keberlanjutan mutu
 - a. Mutu pendidikan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah.
 - b. Kepala sekolah belum berperan optimal sebagai pemimpin visioner dan agen perubahan.
 - c. Kepemimpinan masih dominan administratif-operasional, belum transformasional.
 - d. Visi pengembangan sekolah belum dikomunikasikan secara jelas dan konsisten kepada guru.
 - e. Program sekolah belum berbasis visi jangka panjang yang dipahami bersama.
2. Rendahnya partisipasi dan pemberdayaan guru
 - a. Guru kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
 - b. Kebijakan sekolah dipandang sebagai perintah, bukan komitmen bersama.
 - c. Ruang inovasi guru masih terbatas.
 - d. Potensi guru belum diberdayakan secara maksimal.
 - e. Budaya belajar organisasi belum terbentuk kuat.
3. Lingkungan kerja belum kolaboratif dan harmonis
 - a. Terjadi fragmentasi antara guru senior dan guru junior.
 - b. Kurangnya penghargaan terhadap pengalaman guru senior.
 - c. Solidaritas dan kerja tim lemah.

- d. Muncul kelompok-kelompok informal yang terpisah.

D. Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian ini, menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah memegang peran sentral dalam menjamin keberlanjutan mutu pendidikan, terutama pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya yang berada pada kondisi daya dukung rendah. Hasil penelitian mengungkap bahwa beragam persoalan yang muncul di sekolah, baik yang berkaitan dengan iklim kerja, pengelolaan sumber daya, maupun kesinambungan program pendidikan, sangat dipengaruhi oleh mutu kepemimpinan kepala sekolah. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa peran kepala sekolah tidak terbatas pada fungsi administratif semata, melainkan juga mencakup peran strategis sebagai pengarah kebijakan dan agen perubahan dalam organisasi pendidikan. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah yang berlangsung belum sepenuhnya menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah

masih cenderung menjalankan peran administratif dan operasional, sementara fungsi visioner dan inspiratif belum berjalan optimal. Kondisi ini berdampak pada belum terbangunnya visi bersama yang dipahami dan diinternalisasi oleh guru sebagai landasan peningkatan mutu pendidikan. Temuan penelitian ini mengonfirmasi pandangan dalam teori kepemimpinan transformasional yang menegaskan bahwa penyampaian visi yang jelas, dorongan motivasional yang bersifat inspiratif, serta upaya pemberdayaan anggota organisasi merupakan unsur penting dalam mendorong terwujudnya perubahan yang berlangsung secara berkesinambungan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja di sekolah belum berkembang secara kondusif dan berbasis kerja sama. Terjadinya pemisahan relasi antara guru senior dan guru junior mengindikasikan belum optimalnya peran kepemimpinan sekolah dalam membangun budaya organisasi yang menjunjung nilai keadilan dan inklusivitas. Kondisi ini menjadi persoalan serius, mengingat lingkungan kerja yang harmonis dan

kolaboratif merupakan fondasi penting bagi keberlanjutan mutu pembelajaran. Hasil penelitian ini selaras dengan kajian-kajian terdahulu yang menegaskan bahwa iklim kerja sekolah yang positif memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan motivasi guru serta kualitas proses pembelajaran. Keterbatasan sumber daya finansial yang dihadapi sekolah juga menjadi faktor penting dalam pembahasan keberlanjutan mutu pendidikan. Rendahnya jumlah peserta didik dan ketidakstabilan pendanaan berdampak langsung pada kesejahteraan guru, keberlangsungan program ekstrakurikuler, serta pengembangan potensi siswa. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa keterbatasan finansial tidak semata-mata menjadi persoalan struktural, melainkan juga berkaitan dengan kemampuan kepemimpinan sekolah dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya secara adaptif dan inovatif. Kepemimpinan yang kuat seharusnya mampu mengoptimalkan potensi internal dan membangun dukungan eksternal untuk menjaga keberlanjutan mutu pendidikan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam merespons tantangan keberlanjutan mutu pendidikan masih cenderung bersifat jangka pendek dan situasional, serta belum dilandasi oleh perencanaan strategis yang terstruktur untuk jangka menengah maupun jangka panjang. Ketidadaan perencanaan yang terstruktur menyebabkan program peningkatan mutu berjalan tidak konsisten dan sulit dievaluasi secara sistematis. Dalam perspektif manajemen pendidikan, perencanaan strategis merupakan elemen penting dalam memastikan keberlanjutan program dan pencapaian mutu pendidikan secara berkelanjutan. Pada sekolah dengan keterbatasan sumber daya yang berada dalam kondisi keterbatasan daya dukung, temuan penelitian ini menekankan pentingnya penerapan kepemimpinan transformasional sebagai kebutuhan yang tidak dapat ditunda. Kepala sekolah diharapkan mampu merumuskan dan menanamkan visi bersama, mengintensifkan komunikasi yang melibatkan seluruh warga sekolah, serta membangun iklim kerja yang mendorong kerja sama dan lahirnya

inovasi. Selain itu, dukungan dari organisasi penyelenggara pendidikan juga diperlukan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan kepala sekolah melalui pembinaan, pendampingan, dan evaluasi berkelanjutan.

Secara umum, pembahasan ini menegaskan bahwa upaya menjaga keberlanjutan mutu pendidikan sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan sekolah. Kepemimpinan yang mampu bersikap adaptif, memiliki arah visi yang jelas, serta mendorong kerja sama menjadi faktor penentu dalam menghadapi keterbatasan sumber daya dan kompleksitas dinamika internal sekolah. Dengan demikian, penguatan peran kepemimpinan sekolah menjadi langkah strategis dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dengan keterbatasan sumber daya yang berada pada kondisi daya dukung rendah.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberlanjutan mutu pendidikan di sekolah dengan keterbatasan sumber daya yang berada pada kondisi daya dukung rendah sangat

dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang dijalankan belum sepenuhnya mencerminkan pendekatan transformasional, karena kepala sekolah masih cenderung memusatkan perhatian pada pelaksanaan fungsi administratif dan operasional. Akibatnya, visi pengembangan sekolah belum dipahami secara bersama oleh guru, keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan masih rendah, dan lingkungan kerja belum terbentuk secara kolaboratif. Hubungan kerja antarguru, khususnya antara guru senior dan guru junior, juga belum berjalan harmonis sehingga memengaruhi kualitas kerja tim dan proses pembelajaran. Selain itu, keterbatasan sumber daya finansial dan rendahnya jumlah peserta didik menjadi tantangan besar dalam menjaga mutu pendidikan secara berkelanjutan. Kondisi ini berdampak pada kesejahteraan guru, pelaksanaan program pengembangan siswa, serta daya tarik sekolah di mata masyarakat. Penelitian ini menegaskan bahwa keterbatasan tersebut perlu direspons dengan

kepemimpinan sekolah yang lebih visioner, adaptif, dan inovatif melalui perencanaan strategis, penguatan kerja sama internal, serta pengembangan jejaring eksternal. Melalui pengembangan kepemimpinan yang efektif dan sesuai kebutuhan, sekolah dengan keterbatasan sumber daya dengan keterbatasan daya dukung tetap memiliki kesempatan untuk mempertahankan serta meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dyan Erlisa. (2024). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Mendorong Inovasi Pembelajaran di Sekolah Dasar. *Jurnal Sadewa: Publikasi Ilmu Pendidikan, Pembelajaran Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 40–51. <https://doi.org/10.61132/sadewa.v3i1.1439>
- Gamaliel, F. X. (2024). Peningkatan Mutu Profesionalisme Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*, 8(Nomor 2), 100–110.
- Hamzah, M., & Faruq, A. (2020). Meningkatkan Mutu Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*, 5(1), 68–76.
- Hendrowati, T. Y., Aswad, F. H., & Pringsewu, U. M. (2025). *Manajemen Pendidikan Kepemimpinan Transformasional Dalam Membangun Sumber Daya Guru Di Lingkungan Kecamatan Ulubelu*. 20(2), 267–277.
- Mansyur, & Akib. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Supervisory Style on The Quality Of Primary School Teachers' Services. *Shautut Tarbiyah*, 30(1), 126–136.
- Pandu Rudy Widyatama*1, Muhajir2, N. H. (2025). Journal of Educational Sciences. *Journal of Educational Sciences*, 6(3), 444–458. <https://doi.org/10.31258/jes.6.3.p.444-458>
- Prawanti, A. A., Kumala, I., Fadillah, M. N., Damanik, R. Y. S., & Lubis, R. N. (2025). Design, Types, and Methods in Qualitative Research. *TARBIYAH: Journal of Educational Science and Teaching*, 4(1), 384–388. <https://jurnal.diklinko.id/index.php/tarbiyah/article/view/186>
- Rofiq, C. (2019). Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Madrasah. *Jurnal Penelitian Agama*, 20(2), 203–226. <https://doi.org/10.24090/jpa.v20i2.2019.pp203-226>
- Suryati, E., Nur, L., & Sianturi, R. (2023). The influence of transformational leadership principal on teacher performance elementary school. *Indonesian Journal of Primary Education*, 7(1), 45–50. <https://doi.org/10.17509/ijpe.v7i1.58369>
- Ummah, M. S. (2019). Metode Pengumpulan Data Kualitatif Penelitian. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.
- Wahab, I. A. (2024). Negeri Se-Kelompok Kerja Kepala Sekolah. 7, 12870–12874.
- Wiratmoko, D., Murniati, N. A. N., & Abdullah, G. (2022). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu di Sekolah Dasar. *Jurnal Prakarsa Paedagogia*, 5(1). <https://doi.org/10.24176/jpp.v5i1.7998>