Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 13071-13079

Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Praktik Kontekstual: Pemaknaan Guru Terhadap Proses Pengambilan Keputusan Di Sekolah Negeri Indonesia

Yunizar, Syadeli Hanafi
Universitas Bina Bangsa
Email : yunizar@gmail.com, syadeli@gmail.com

Published: Februari , 2026

ABSTRAK

Konsep kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia terutama dilihat dalam konteks normatif dan administratif, sehingga mengabaikan dinamika relasional yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana para pendidik melihat peran kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di sekolah-sekolah negeri.

Studi ini menggunakan metodologi fenomenologi interpretatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan analisis dokumen yang melibatkan 10 hingga 15 instruktur yang dipilih secara sengaja. Pemeriksaan dilakukan melalui analisis tematik reflektif.

Hasilnya mengidentifikasi lima tema utama: kepemimpinan sebagai negosiasi relasional; pengambilan keputusan sebagai praktik situasional; penggabungan batas formal dan informal; evaluasi kepemimpinan yang berorientasi pada dampak; dan ambivalensi guru tentang kepatuhan vs keterlibatan. Legitimasi kepemimpinan ditegakkan melalui keterlibatan simbolis dan relevansi pilihan terhadap lingkungan kerja. Studi ini meningkatkan pemahaman tentang kepemimpinan sebagai praktik dengan menyoroti pentingnya faktor relasional dan kontekstual dalam birokrasi pendidikan Indonesia, sekaligus menawarkan implikasi untuk kemajuan kepemimpinan sekolah yang lebih reflektif dan inklusif.

Kata Kunci: Kepemimpinan Sekolah; Kepemimpinan sebagai Praktik; Pengambilan Keputusan; Birokrasi dalam Pendidikan; Perspektif Guru; Tata Kelola Sekolah Umum; Legitimasi Organisasi.

ABSTRACT

The concept of school principle leadership in Indonesia is primarily seen in a normative and administrative context, so neglecting the relational dynamics involved in decision-making. This research seeks to examine how educators see the role of school principle leadership in the decision-making processes inside public schools.

The study employs an interpretive phenomenological methodology. Data were gathered via in-depth interviews, non-participant observations, and document analysis involving 10 to 15 purposefully chosen instructors. The examination was performed via reflective thematic analysis.

The results identify five primary themes: leadership as relational negotiation; decision-making as situational practice; the conflation of formal and informal limits; impact-oriented leadership evaluation; and teachers' ambivalence about compliance vs involvement. The legitimacy of leadership is established via symbolic involvement and the pertinence of choices to the work environment. This study enhances the understanding of leadership as practice by highlighting the significance of relational and contextual factors within the Indonesian education bureaucracy, while also offering implications for the advancement of more reflective and inclusive school leadership.

Keywords: School Leadership; Leadership as Practice; Decision-Making; Bureaucracy in Education; Teacher Perspective; Public School Governance; Organizational Legitimacy.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Praktik kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia masih kerap dipahami dan dievaluasi melalui kerangka normatif dan struktural yang menempatkan kepala sekolah sebagai aktor sentral dengan kewenangan formal dalam pengambilan keputusan. Berbagai regulasi pendidikan nasional secara implisit membingkai kepemimpinan sekolah sebagai fungsi administratif dan manajerial yang dijalankan secara hierarkis sesuai prosedur birokrasi. Kondisi tersebut tercermin dalam praktik sehari-hari di sekolah negeri, ketika keputusan strategis (baik terkait pembelajaran, pengelolaan sumber daya, maupun kebijakan internal) sering diasumsikan sebagai hasil rasional dari otoritas formal kepala sekolah. Realitas lapangan

menunjukkan dinamika yang lebih kompleks, di mana keputusan tidak selalu lahir dari proses linear berbasis struktur formal, melainkan melalui interaksi sosial, negosiasi, dan pertimbangan relasional antara kepala sekolah dan guru.

Fenomena empiris di berbagai sekolah negeri Indonesia memperlihatkan bahwa guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana keputusan, tetapi juga sebagai aktor yang terlibat secara aktif dalam membentuk, memaknai, dan bahkan memengaruhi arah pengambilan keputusan kepala sekolah. Persepsi guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah kerap dipengaruhi oleh pengalaman langsung dalam forum informal, rapat internal, serta interaksi sehari-hari yang tidak tercatat dalam dokumen kebijakan resmi. Praktik-praktik tersebut sering kali menjadi penentu legitimasi kepemimpinan, tingkat penerimaan keputusan, dan keberlanjutan implementasi kebijakan sekolah. Kompleksitas ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah tidak dapat direduksi semata-mata sebagai atribut individual atau jabatan struktural.

Penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada hubungan kausal antara gaya kepemimpinan dan variabel kinerja guru, kepuasan kerja, atau mutu sekolah. Pendekatan tersebut memberikan kontribusi penting dalam mengidentifikasi pola umum, namun cenderung mengabaikan proses sosial dan makna subjektif yang melandasi praktik kepemimpinan sehari-hari. Kajian normatif juga banyak menempatkan kepemimpinan kepala sekolah dalam kerangka ideal yang preskriptif, sehingga kurang memberi ruang bagi pemahaman mengenai bagaimana kepemimpinan dijalankan secara aktual dalam konteks birokrasi pendidikan Indonesia yang sarat dengan keterbatasan dan tekanan administratif. Kesenjangan pengetahuan muncul pada minimnya studi yang mengeksplorasi kepemimpinan sebagai praktik yang hidup, dinegosiasikan, dan dimaknai oleh aktor sekolah, khususnya dari perspektif guru sebagai pihak yang mengalami langsung proses pengambilan keputusan.

Keterbatasan tersebut mengindikasikan adanya kebutuhan untuk menggeser fokus kajian kepemimpinan sekolah dari pendekatan atributif menuju pendekatan praksis yang menempatkan kepemimpinan sebagai aktivitas sosial yang kontekstual. Perspektif kepemimpinan sebagai praktik memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana keputusan dibentuk melalui relasi, nilai, dan pengalaman aktor sekolah, serta bagaimana makna kepemimpinan dikonstruksi dalam konteks budaya organisasi sekolah negeri di Indonesia. Pendekatan ini belum banyak dikembangkan dalam literatur nasional, terutama melalui penelitian kualitatif yang berbasis pada data empiris lapangan dan pemaknaan aktor.

Dengan demikian, masih terdapat kekosongan kajian yang signifikan terkait bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dijalankan dan dimaknai sebagai praktik sehari-hari oleh guru dalam konteks birokrasi pendidikan Indonesia. Literatur yang ada lebih banyak menjelaskan hubungan antarvariabel atau menawarkan model normatif kepemimpinan ideal, namun belum menggali secara mendalam bagaimana proses pengambilan keputusan dipraktikkan, dinegosiasikan, dan dilegitimasi dalam interaksi konkret di sekolah negeri. Penelitian ini menempatkan diri untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui eksplorasi pemaknaan guru terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah.

Urgensi penelitian ini bersifat teoretis dan praktis. Dari sisi teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka konseptual kepemimpinan pendidikan yang lebih sensitif terhadap konteks lokal dan dinamika praktik, sekaligus memperkaya diskursus kepemimpinan sebagai praktik dalam kajian manajemen pendidikan Indonesia. Dari sisi praktis, pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana guru memaknai proses pengambilan keputusan kepala sekolah dapat menjadi dasar refleksi bagi pengembangan kepemimpinan sekolah yang lebih inklusif, legitim, dan berkelanjutan, tanpa terjebak pada pendekatan administratif semata.

Meskipun kajian kepemimpinan kepala sekolah telah berkembang secara signifikan, penelitian terdahulu di Indonesia masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang memposisikan kepemimpinan sebagai variabel terukur dan normatif. Pendekatan tersebut belum mampu menjelaskan bagaimana kepemimpinan diproduksi, dinegosiasikan, dan dimaknai oleh guru melalui praktik pengambilan keputusan sehari-hari. Dengan demikian, terdapat kesenjangan pengetahuan terkait mekanisme pembentukan legitimasi kepemimpinan dalam konteks sekolah negeri yang bercorak birokratis. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi pengalaman guru dalam memaknai kepemimpinan kepala sekolah sebagai praktik sosial yang berlangsung dalam interaksi dan keputusan konkret.

Penelitian ini berangkat dari pertanyaan mengenai bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah diwujudkan dalam proses pengambilan keputusan di sekolah negeri serta bagaimana guru memaknai keterlibatan, relasi, dan legitimasi kepemimpinan dalam proses tersebut. Fokus penelitian diarahkan pada upaya memahami bentuk-bentuk praktik kepemimpinan yang muncul dalam interaksi sehari-hari, cara guru menafsirkan keputusan kepala sekolah sebagai tindakan kepemimpinan, serta implikasi pemaknaan tersebut terhadap dinamika kerja dan penerimaan kebijakan di tingkat sekolah.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan Sekolah sebagai Praktik Sosial yang Terkontekstual

Perkembangan kajian kepemimpinan pendidikan dalam dua dekade terakhir menunjukkan pergeseran dari pendekatan *individualistik* menuju pemahaman kepemimpinan sebagai praktik sosial yang terdistribusi dan terkontekstual. Perspektif *leadership as practice* memandang kepemimpinan bukan sebagai atribut personal atau gaya yang melekat pada individu tertentu, melainkan sebagai rangkaian aktivitas, interaksi, dan keputusan yang muncul dalam situasi sosial tertentu. Pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan terbentuk melalui praktik kolektif yang melibatkan berbagai aktor, artefak organisasi, serta konteks institusional yang melingkupinya (Raelin, 2021; Crevani, 2023).

Dalam konteks sekolah, pendekatan ini relevan untuk memahami bagaimana kepemimpinan kepala sekolah tidak selalu diwujudkan melalui instruksi formal, tetapi melalui proses negosiasi, persuasi, dan pembentukan makna bersama dengan guru. Praktik kepemimpinan menjadi sesuatu yang bersifat situasional dan relasional, bergantung pada dinamika internal sekolah serta tekanan eksternal seperti regulasi pendidikan dan tuntutan akuntabilitas publik. Perspektif ini memberikan ruang analitis untuk menelaah bagaimana keputusan sekolah diproduksi dan dilegitimasi dalam praktik sehari-hari, bukan sekadar bagaimana keputusan tersebut dirancang secara normatif.

2. Pengambilan Keputusan sebagai Proses Interpretatif

Literatur mutakhir memandang pengambilan keputusan organisasi bukan sebagai proses rasional-linear, melainkan sebagai aktivitas interpretatif yang dipengaruhi oleh pengalaman, nilai, dan relasi kekuasaan aktor organisasi. Dalam lingkungan sekolah, keputusan kepala sekolah sering kali lahir dari proses penafsiran bersama terhadap situasi problematis, keterbatasan sumber daya, serta ekspektasi berbagai pemangku kepentingan. Studi-studi kualitatif menunjukkan bahwa keputusan pendidikan kerap bersifat kompromis dan kontekstual, serta tidak selalu sepenuhnya konsisten dengan desain kebijakan formal (Spillane et al., 2022).

Pendekatan interpretatif terhadap pengambilan keputusan memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran guru sebagai aktor yang tidak pasif. Guru tidak hanya menerima keputusan, tetapi juga menafsirkan, menegosiasikan, dan dalam beberapa kasus memengaruhi arah keputusan tersebut melalui interaksi formal maupun informal. Proses ini menegaskan bahwa makna kepemimpinan kepala sekolah dibentuk secara sosial melalui pengalaman kolektif, bukan ditentukan sepihak oleh struktur jabatan.

3. Perspektif Guru dalam Kajian Kepemimpinan Sekolah

Penelitian kepemimpinan sekolah secara tradisional lebih banyak menempatkan kepala sekolah sebagai subjek utama analisis, sementara perspektif guru sering kali direduksi menjadi variabel persepsi yang diukur secara kuantitatif. Pendekatan tersebut cenderung mengaburkan kompleksitas pengalaman guru dalam berinteraksi dengan praktik kepemimpinan nyata di sekolah. Literatur kualitatif kontemporer menekankan pentingnya suara guru sebagai sumber pengetahuan empiris untuk memahami bagaimana kepemimpinan dijalankan dan diterima dalam konteks kerja profesional (Harris & Jones, 2020; Tian et al., 2021).

Dalam konteks Indonesia, posisi guru sebagai aparatur sipil negara sekaligus praktisi pedagogis menciptakan kondisi ambivalen dalam relasi kepemimpinan. Guru berada dalam struktur birokrasi yang menuntut kepatuhan administratif, namun pada saat yang sama diharapkan menunjukkan otonomi profesional dalam pembelajaran. Ketegangan ini memengaruhi cara guru memaknai keputusan kepala sekolah, baik sebagai bentuk kepemimpinan yang *legitim* maupun sebagai instrumen kontrol organisasi. Pemaknaan tersebut menjadi aspek penting yang belum banyak dieksplorasi secara mendalam dalam literatur nasional.

4. Kepemimpinan Sekolah dalam Konteks Birokrasi Pendidikan Indonesia

Konteks institusional Indonesia memberikan karakteristik tersendiri bagi praktik kepemimpinan sekolah. Sistem pendidikan yang terpusat, tekanan administratif yang tinggi, serta dominasi logika kepatuhan regulatif membentuk ruang gerak kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan. Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa kepala sekolah sering kali berada dalam posisi mediasi antara tuntutan kebijakan dari atas dan kebutuhan operasional sekolah di tingkat lokal (Sutjipto & Mulyadi, 2022; Widodo et al., 2023).

Kondisi ini menghasilkan praktik kepemimpinan yang bersifat adaptif dan pragmatis, di mana keputusan tidak selalu mencerminkan ideal kebijakan, tetapi disesuaikan dengan realitas lapangan. Guru sebagai aktor yang berada di garis depan implementasi kebijakan memiliki pengalaman langsung terhadap konsekuensi keputusan tersebut, sehingga perspektif mereka menjadi kunci untuk memahami bagaimana kepemimpinan dijalankan secara aktual, bukan normatif.

5. Kerangka Konseptual Awal Penelitian

Berdasarkan telaah kritis terhadap literatur, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual awal yang memandang kepemimpinan kepala sekolah sebagai praktik sosial yang terwujud melalui proses pengambilan keputusan. Kerangka ini menempatkan interaksi antara kepala sekolah dan guru sebagai ruang utama pembentukan kepemimpinan, dengan pemaknaan guru terhadap keputusan menjadi elemen sentral dalam memahami legitimasi dan efektivitas praktik kepemimpinan. Konteks birokrasi pendidikan dan budaya organisasi sekolah dipahami sebagai kondisi yang membingkai dan memengaruhi praktik tersebut, bukan sebagai variabel deterministik.

Kerangka konseptual ini bersifat terbuka dan fleksibel, sehingga memungkinkan temuan lapangan untuk memperkaya, merevisi, atau bahkan menantang asumsi awal yang dibangun dari literatur. Dengan demikian, teori berfungsi sebagai lensa analitis untuk menafsirkan fenomena empiris, bukan sebagai alat untuk menguji kebenaran hubungan antarvariabel.

METODOLOGI PENELITIAN

1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan fenomenologi interpretatif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam pengalaman subjektif guru dalam memaknai praktik kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam proses pengambilan keputusan di sekolah negeri. Fenomenologi memungkinkan peneliti menelusuri makna yang dibangun aktor berdasarkan pengalaman langsung mereka dalam konteks sosial dan institusional tertentu. Fokus penelitian tidak diarahkan pada pengukuran atau generalisasi statistik, melainkan pada eksplorasi esensi pengalaman dan pemaknaan guru terhadap praktik kepemimpinan yang mereka alami sehari-hari.

Pendekatan *fenomenologis* interpretatif digunakan karena penelitian ini tidak hanya berupaya mendeskripsikan pengalaman, tetapi juga menafsirkan bagaimana pengalaman tersebut dipahami dan diberi makna oleh guru dalam relasinya dengan struktur birokrasi, budaya organisasi sekolah, serta interaksi profesional dengan kepala sekolah. Posisi peneliti ditempatkan sebagai instrumen utama yang secara reflektif berinteraksi dengan data untuk menangkap kompleksitas makna yang muncul dari pengalaman partisipan.

2. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di beberapa sekolah menengah negeri di Indonesia yang berada dalam konteks birokrasi pendidikan formal dan berada di bawah kewenangan pemerintah daerah. Pemilihan sekolah negeri didasarkan pada karakteristik kepemimpinan yang relatif homogen secara struktural, namun berpotensi beragam dalam praktik dan dinamika pengambilan keputusan. Konteks sekolah dipahami sebagai ruang sosial yang diwarnai oleh relasi kekuasaan formal, tuntutan administratif, serta interaksi profesional yang intens antara kepala sekolah dan guru.

3. Subjek dan Teknik Pemilihan Informan

Subjek penelitian adalah guru yang memiliki pengalaman langsung berinteraksi dengan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan, baik yang bersifat akademik, manajerial, maupun kebijakan internal sekolah. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria tertentu, meliputi masa kerja minimal lima tahun, keterlibatan dalam kegiatan sekolah di luar tugas mengajar, serta pengalaman mengikuti forum formal maupun informal terkait pengambilan keputusan sekolah. Teknik

ini digunakan untuk memastikan bahwa informan memiliki pengalaman yang relevan dan reflektif terhadap fenomena yang diteliti.

Jumlah partisipan dalam penelitian ini berkisar antara 10 hingga 15 orang guru. Penentuan jumlah informan didasarkan pada prinsip kecukupan data dan saturasi makna, bukan pada pertimbangan representasi statistik. Proses pengumpulan data dihentikan ketika wawancara tidak lagi menghasilkan tema baru yang signifikan dan pola pemaknaan mulai berulang.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang digunakan secara terpadu untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena.

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, persepsi, dan pemaknaan guru terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Pedoman wawancara disusun secara fleksibel agar memungkinkan eksplorasi narasi personal informan, sekaligus menjaga fokus pada isu kepemimpinan dan relasi keputusan. Wawancara dilaksanakan secara tatap muka dan direkam dengan persetujuan informan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim.

Observasi dilakukan untuk menangkap dinamika interaksi kepala sekolah dan guru dalam konteks alami, seperti rapat sekolah, kegiatan koordinasi, atau aktivitas keseharian di lingkungan sekolah. Observasi bersifat non-partisipan dan difokuskan pada pola komunikasi, bentuk keterlibatan guru, serta situasi pengambilan keputusan yang relevan dengan fokus penelitian. Catatan lapangan digunakan untuk merekam konteks, situasi, dan refleksi awal peneliti.

Dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung untuk memahami konteks formal pengambilan keputusan. Dokumen yang dianalisis meliputi notulen rapat, surat keputusan internal, rencana kerja sekolah, serta dokumen lain yang relevan. Dokumen diperlakukan bukan sebagai data objektif semata, tetapi sebagai artefak organisasi yang mencerminkan praktik dan logika kepemimpinan sekolah.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan thematic analysis yang bersifat reflektif dan interpretatif, dengan menekankan identifikasi pola makna lintas pengalaman partisipan. Proses analisis dimulai dengan membaca berulang transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap data. Tahap berikutnya adalah proses pengodean awal yang bersifat terbuka untuk mengidentifikasi unit makna yang relevan dengan praktik kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

Kode-kode awal kemudian dikelompokkan menjadi tema-tema sementara yang merepresentasikan pola pemaknaan guru. Tema-tema tersebut direview secara berulang dengan mempertimbangkan konsistensi internal, relevansi terhadap pertanyaan penelitian, serta keterkaitan dengan konteks empiris. Tahap akhir analisis melibatkan pendalaman interpretatif terhadap tema-tema utama dengan menggunakan teori kepemimpinan sebagai lensa analitis, bukan sebagai kerangka verifikasi. Proses analisis berlangsung secara iteratif antara data, refleksi peneliti, dan literatur.

6. Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui empat kriteria utama, yaitu *credibility, transferability, dependability,* dan *confirmability.*

Credibility dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data, serta *member checking* dengan meminta informan meninjau kembali ringkasan hasil wawancara untuk memastikan kesesuaian makna. Keterlibatan peneliti yang cukup lama di lapangan juga dilakukan untuk membangun kepercayaan dan pemahaman konteks secara mendalam.

Transferability dicapai melalui penyajian deskripsi kontekstual yang tebal dan rinci mengenai latar penelitian, karakteristik informan, serta situasi sosial sekolah. Pendekatan ini memungkinkan pembaca menilai relevansi dan kemungkinan penerapan temuan pada konteks lain yang sebanding.

Dependability dijaga dengan mendokumentasikan secara sistematis seluruh proses penelitian, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, hingga analisis. Jejak audit disusun untuk menunjukkan konsistensi prosedur dan keputusan metodologis yang diambil selama penelitian berlangsung.

Confirmability diupayakan melalui refleksi kritis peneliti terhadap posisi, asumsi, dan potensi bias dalam proses interpretasi data. Catatan reflektif digunakan untuk memastikan bahwa temuan penelitian berakar pada data empiris, bukan pada preferensi atau asumsi pribadi peneliti.

TEMUAN PENELITIAN

Analisis data wawancara, observasi, dan dokumentasi menghasilkan beberapa tema utama yang merepresentasikan cara guru memaknai praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Tema-tema ini tidak muncul secara terpisah, melainkan saling berkelindan dalam praktik keseharian sekolah dan membentuk pengalaman kepemimpinan yang dirasakan guru.

1. Kepemimpinan sebagai Proses Negosiasi Relasional

Temuan menunjukkan bahwa guru memaknai kepemimpinan kepala sekolah bukan sebagai tindakan sepihak berbasis kewenangan formal, melainkan sebagai proses negosiasi yang berlangsung dalam relasi kerja sehari-hari. Keputusan penting di sekolah sering kali dipahami sebagai hasil kompromi antara kepentingan struktural, kebutuhan guru, dan kondisi riil sekolah. Guru menilai bahwa kepemimpinan menjadi bermakna ketika kepala sekolah membuka ruang dialog dan mempertimbangkan masukan, meskipun keputusan akhir tetap berada pada kepala sekolah.

Seorang guru menyampaikan bahwa keterlibatan dalam diskusi memberi rasa dihargai, meskipun tidak semua usulan diakomodasi. *"Kami tahu keputusan tetap di kepala sekolah, tapi kalau kami diajak bicara dulu, rasanya beda. Setidaknya kami merasa ikut memiliki keputusan itu."* Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dipahami bukan sebagai instruksi hierarkis, melainkan sebagai proses negosiasi relasional yang terus berlangsung. Negosiasi tersebut menjadi mekanisme utama bagi guru untuk menilai legitimasi kepemimpinan kepala sekolah, terutama dalam konteks birokrasi pendidikan yang membatasi ruang otonomi formal. Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi sebagai praktik adaptif yang menjembatani tuntutan struktural dan realitas kerja guru.

2. Pengambilan Keputusan sebagai Praktik Situasional dan Kontekstual

Temuan mengenai kepemimpinan sebagai negosiasi relasional berkelindan dengan cara guru memaknai proses pengambilan keputusan kepala sekolah. Pengambilan keputusan tidak dipahami sebagai tindakan final, melainkan sebagai arena praktik kepemimpinan yang memperlihatkan sejauh mana kepala sekolah mampu membaca konteks, mengelola relasi, dan mempertimbangkan kondisi kerja guru. Guru memaknai pengambilan keputusan kepala sekolah sebagai praktik yang sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi tertentu, bukan sebagai penerapan aturan yang kaku. Keputusan sering kali disesuaikan dengan keterbatasan sumber daya, tekanan waktu, serta karakteristik guru dan siswa. Guru memahami bahwa keputusan yang diambil tidak selalu ideal, tetapi dipandang realistis dan dapat dijalankan.

Seorang informan menggambarkan bagaimana kepala sekolah harus menyesuaikan kebijakan dengan kondisi lapangan. *"Kadang aturannya jelas, tapi kondisi di sekolah tidak selalu memungkinkan. Kepala sekolah biasanya menyesuaikan supaya tetap bisa jalan."* Pemaknaan ini memperlihatkan bahwa guru menilai kepemimpinan dari kemampuan kepala sekolah membaca konteks dan mengambil keputusan yang dianggap paling mungkin dilakukan, bukan dari kepatuhan literal terhadap prosedur formal. Temuan ini mengindikasikan bahwa keputusan dipersepsi bermakna bukan karena kesesuaiannya dengan prosedur formal, melainkan karena relevansinya dengan situasi konkret sekolah. Keputusan yang bersifat situasional dipahami guru sebagai bentuk kepemimpinan yang responsif, sementara keputusan yang kaku dipersepsi sebagai ekspresi kekuasaan administratif. Pola ini memperlihatkan bahwa kualitas kepemimpinan dinilai melalui sensitivitas kontekstual, bukan kepatuhan normatif semata.

3. Batas Kabur antara Keputusan Formal dan Informal

Temuan lain menunjukkan adanya batas yang tidak tegas antara proses pengambilan keputusan formal dan informal. Guru sering kali mengidentifikasi bahwa keputusan penting justru mulai terbentuk melalui percakapan informal sebelum diformalkan dalam rapat atau dokumen resmi. Interaksi sehari-hari di ruang guru, percakapan singkat setelah kegiatan sekolah, atau diskusi personal menjadi ruang awal pembentukan keputusan.

Seorang guru menyatakan bahwa keputusan sering kali "sudah terasa arahnya" sebelum rapat resmi dilakukan. *"Biasanya sebelum rapat, kami sudah tahu kira-kira keputusan ke mana. Rapat itu seperti pengesahan saja."* Fenomena ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan tidak sepenuhnya berlangsung

dalam ruang formal, melainkan juga melalui jaringan relasi informal yang berperan penting dalam membentuk kesepahaman dan penerimaan keputusan.

4. Kepemimpinan Dipersepsi melalui Dampak, Bukan Prosedur

Guru cenderung memaknai kepemimpinan kepala sekolah melalui dampak nyata dari keputusan yang diambil, bukan melalui prosedur atau mekanisme formal pengambilan keputusan. Keputusan dinilai positif ketika mempermudah kerja guru, mengurangi beban administratif, atau memberikan kejelasan dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, keputusan yang dianggap menambah beban tanpa kejelasan tujuan dipersepsi sebagai bentuk kepemimpinan yang kurang berpihak pada kondisi guru.

Seorang informan mengungkapkan bahwa efektivitas kepemimpinan dirasakan dari implikasinya terhadap praktik kerja. "*Kalau keputusan itu bikin kerja kami lebih jelas dan tidak ribet, kami anggap itu kepemimpinan yang baik.*" Pola ini menegaskan bahwa bagi guru, kepemimpinan bukan konsep abstrak, melainkan pengalaman konkret yang dirasakan melalui konsekuensi keputusan dalam aktivitas sehari-hari.

5. *Ambivalensi* Guru antara Kepatuhan dan Partisipasi

Temuan juga mengungkap adanya ambivalensi dalam sikap guru terhadap praktik kepemimpinan. Di satu sisi, guru menyadari posisi struktural mereka yang menuntut kepatuhan terhadap keputusan kepala sekolah. Di sisi lain, guru mengharapkan adanya partisipasi dan pengakuan terhadap suara profesional mereka. Ketegangan ini membentuk sikap adaptif, di mana guru memilih untuk patuh sambil tetap menilai dan memaknai keputusan secara kritis.

Seorang guru menyampaikan bahwa partisipasi tidak selalu berarti penolakan, tetapi bentuk keterlibatan. *"Kami tetap menjalankan keputusan, tapi kalau bisa dilibatkan dari awal, rasanya lebih adil."* Ambivalensi ini mencerminkan dinamika relasi kepemimpinan yang tidak sepenuhnya harmonis, namun tetap berfungsi melalui penyesuaian dan negosiasi berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan perspektif *leadership as practice* dengan menempatkan pengambilan keputusan sebagai arena utama pembentukan makna kepemimpinan. Kepemimpinan tidak hanya dipraktikkan melalui tindakan formal, tetapi melalui proses interaksi yang memungkinkan terjadinya negosiasi makna antara kepala sekolah dan guru. Pada sekolah negeri Indonesia, praktik ini menjadi mekanisme penting untuk membangun legitimasi kepemimpinan di tengah struktur birokrasi yang relatif kaku. Pemaknaan guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah lebih banyak dibangun melalui pengalaman relasional dan proses pengambilan keputusan yang bersifat situasional. Temuan ini memperkuat pandangan *leadership as practice* yang memosisikan kepemimpinan sebagai hasil dari interaksi sosial dan praktik kolektif, bukan sebagai fungsi jabatan semata (Raelin, 2021; Crevani, 2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dimaknai guru melalui proses negosiasi, dialog, dan keterlibatan simbolik dalam pengambilan keputusan. Pola ini memperdalam temuan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah bersifat terdistribusi dan tidak sepenuhnya terpusat pada kepala sekolah sebagai aktor tunggal (Spillane et al., 2022). Namun demikian, penelitian ini memperluas kerangka tersebut dengan menunjukkan bahwa distribusi kepemimpinan tidak selalu bersifat formal atau terstruktur, melainkan sering kali berlangsung secara informal melalui relasi interpersonal dan praktik keseharian. Kontribusi ini menantang kecenderungan literatur yang masih memaknai kepemimpinan terdistribusi dalam batas-batas struktural yang jelas.

Pemaknaan guru terhadap pengambilan keputusan sebagai praktik kontekstual memperlihatkan bahwa rasionalitas kepemimpinan di sekolah negeri Indonesia bersifat pragmatis dan adaptif. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyoroti bahwa kepala sekolah di sistem pendidikan yang tersentralisasi cenderung berperan sebagai mediator antara tuntutan kebijakan dan realitas lapangan (Widodo et al., 2023; Sutjipto & Mulyadi, 2022). Namun demikian, penelitian ini menambahkan dimensi baru dengan menempatkan guru sebagai penilai utama legitimasi keputusan, bukan sekadar sebagai pelaksana kebijakan. Kepemimpinan dipandang efektif bukan ketika keputusan sepenuhnya sesuai prosedur, tetapi ketika keputusan tersebut dianggap realistis dan dapat dijalankan dalam konteks kerja guru.

Temuan mengenai kaburnya batas antara keputusan formal dan informal memperdalam pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan sekolah dijalankan dalam praktik. Literatur kepemimpinan pendidikan umumnya menekankan forum formal sebagai arena utama pengambilan

keputusan. Penelitian ini menunjukkan bahwa arena informal justru memainkan peran signifikan dalam membentuk arah keputusan dan membangun kesepahaman sebelum keputusan diformalkan. Kontribusi ini memperluas kerangka kepemimpinan sebagai praktik dengan menekankan pentingnya ruang-ruang interaksi informal sebagai locus kepemimpinan yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam kajian normatif.

Ambivalensi guru antara kepatuhan dan partisipasi mengungkap dinamika kekuasaan yang khas dalam konteks birokrasi pendidikan Indonesia. Temuan ini menantang asumsi teoritis yang memandang partisipasi guru sebagai indikator linear dari kepemimpinan demokratis. Partisipasi dalam konteks ini lebih bersifat simbolik dan relasional, di mana keterlibatan guru tidak selalu bermuara pada pengaruh langsung terhadap keputusan akhir. Kontribusi konseptual penelitian ini terletak pada pengungkapan bahwa legitimasi kepemimpinan dibangun melalui pengakuan terhadap suara guru, meskipun dalam batas-batas struktur hierarkis yang tetap kuat.

Secara konseptual, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kerangka kepemimpinan sekolah yang memadukan perspektif *leadership as practice* dengan konteks birokrasi pendidikan Indonesia. Kepemimpinan dipahami sebagai praktik relasional yang dinegosiasikan secara berkelanjutan antara kepala sekolah dan guru, dengan pengambilan keputusan sebagai arena utama pembentukan makna kepemimpinan. Kontribusi kontekstual penelitian ini terletak pada penegasan bahwa praktik kepemimpinan di sekolah negeri Indonesia dibentuk oleh tekanan administratif, keterbatasan sumber daya, serta budaya kerja yang menempatkan harmoni relasional sebagai nilai penting.

Implikasi praktis dari temuan ini relevan bagi pengembangan kepemimpinan sekolah di Indonesia. Program pelatihan kepala sekolah perlu bergeser dari penekanan pada kompetensi administratif menuju penguatan kapasitas reflektif dan relasional dalam pengambilan keputusan. Praktik kepemimpinan yang membuka ruang dialog, meskipun dalam keterbatasan struktural, berpotensi meningkatkan legitimasi keputusan dan komitmen guru terhadap implementasi kebijakan sekolah. Kebijakan pengelolaan sekolah juga perlu mengakui peran ruang informal sebagai bagian dari ekosistem kepemimpinan, bukan sebagai praktik yang harus dihindari atau ditekan.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di sekolah negeri Indonesia dimaknai guru sebagai praktik relasional dan kontekstual yang terwujud melalui proses pengambilan keputusan sehari-hari. Kepemimpinan tidak dipersepsi semata-mata sebagai kewenangan struktural, melainkan sebagai rangkaian interaksi yang melibatkan negosiasi, dialog, dan penyesuaian terhadap kondisi riil sekolah. Pemaknaan guru terhadap kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana proses pengambilan keputusan memberikan ruang pengakuan profesional dan menghasilkan dampak nyata terhadap praktik kerja mereka.

Temuan penelitian menegaskan bahwa legitimasi kepemimpinan dibangun melalui proses, bukan hanya melalui hasil keputusan. Keputusan yang dipersepsi realistis, kontekstual, dan mempertimbangkan kondisi guru cenderung diterima dan dijalankan dengan komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya, keputusan yang bersifat administratif dan minim partisipasi dipahami sebagai praktik kepemimpinan yang formalistik dan kurang bermakna. Pola ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks birokrasi pendidikan Indonesia bersifat dinamis dan dinegosiasikan secara berkelanjutan.

2. Implikasi Teoretis

Implikasi teoretis penelitian ini terletak pada penguatan dan perluasan perspektif *leadership as practice* dalam kajian kepemimpinan pendidikan. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah perlu dipahami sebagai praktik sosial yang dibentuk oleh interaksi aktor, konteks birokrasi, dan budaya organisasi sekolah. Kontribusi konseptual utama penelitian ini adalah penempatan pengambilan keputusan sebagai arena sentral pembentukan makna kepemimpinan, bukan sekadar fungsi manajerial. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan pendidikan dengan kerangka yang lebih sensitif terhadap dinamika praktik dan pengalaman aktor di konteks pendidikan Indonesia.

3. Implikasi Praktis

Implikasi praktis penelitian ini relevan bagi pengembangan kepemimpinan sekolah dan kebijakan pendidikan di Indonesia. Kepala sekolah perlu mengembangkan praktik kepemimpinan yang

menekankan keterbukaan dialog dan pengakuan terhadap suara guru, meskipun dalam batasan struktur birokrasi yang ada. Program pelatihan dan pengembangan kepala sekolah perlu diarahkan pada penguatan kapasitas reflektif, komunikasi interpersonal, dan pengambilan keputusan kontekstual, bukan hanya pada pemenuhan kompetensi administratif. Pengelola pendidikan di tingkat daerah juga perlu mempertimbangkan fleksibilitas kebijakan yang memungkinkan kepala sekolah dan guru menyesuaikan keputusan dengan kondisi lokal tanpa mengorbankan akuntabilitas.

4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu dicermati secara reflektif. Fokus penelitian yang menitikberatkan pada perspektif guru menyebabkan pengalaman dan pemaknaan kepala sekolah belum dieksplorasi secara langsung, sehingga pemahaman mengenai praktik kepemimpinan masih bersifat parsial. Konteks penelitian yang terbatas pada sekolah negeri di wilayah tertentu juga membatasi kemungkinan transfer temuan ke konteks sekolah swasta atau wilayah dengan karakteristik berbeda. Selain itu, pendekatan fenomenologis yang digunakan menekankan kedalaman makna, sehingga tidak ditujukan untuk menghasilkan generalisasi luas.

DAFTAR PUSTAKA

Crevani, L. (2023). *Leadership as practice: Seeing leadership as a collective and contextual accomplishment*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003169267

Harris, A., & Jones, M. (2020). *COVID-19 – school leadership in disruptive times*. School Leadership & Management, 40(4), 243–247. https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479

Raelin, J. A. (2021). *From leadership-as-practice to leaderful practice*. Leadership, 17(2), 210–227. https://doi.org/10.1177/1742715020952434

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2022). *Distributed leadership in practice*. Teachers College Press.

Sutjipto, & Mulyadi, D. (2022). *School leadership practices in centralized education systems: Evidence from Indonesia*. International Journal of Educational Management, 36(7), 1256–1270. https://doi.org/10.1108/IJEM-2021-0453

Tian, M., Risku, M., & Collin, K. (2021). *A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2019*. *Educational Management Administration & Leadership, 49*(2), 301–325. https://doi.org/10.1177/1741143220915922

Widodo, H., Sumintono, B., & Subekti, N. (2023). *Principals' decision-making practices in Indonesian public schools*. Asia Pacific Journal of Education, 43(3), 512–528. https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2095001