



Kepemimpinan Kepala Sekolah dan *Micropolitics* di Sekolah: Sebuah Kajian Literatur

Petrus Murwanto^{1*}

¹ Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Universitas Katolik Misi Charitas, Palembang, Indonesia.

*Corresponding Author:

Petrus Murwanto, Pendidikan
Guru Sekolah Dasar, Universitas
Katolik Misi Charitas,
Palembang, Indonesia.
murwanto@ukmc.ac.id

DOI: [10.29303/jpap.v10i2.1564](https://doi.org/10.29303/jpap.v10i2.1564)

© 2026 The Authors. This open
access article is distributed under
a (CC-BY License)



Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis konsep *micropolitics* dalam organisasi sekolah serta mengelaborasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola dinamika kekuasaan pada tingkat mikro. Penelitian menggunakan pendekatan kajian literatur kualitatif dengan analisis tematik terhadap berbagai sumber yang relevan. Hasil sintesis menunjukkan bahwa *micropolitics* merupakan realitas inheren dalam kehidupan sekolah yang tercermin melalui relasi kekuasaan, negosiasi kepentingan, konflik dan kolaborasi antar aktor. *Micropolitics* tidak selalu bersifat destruktif tetapi juga dapat menjadi mekanisme strategis untuk membangun konsensus dan mendorong perubahan apabila dikelola secara reflektif dan etis. Dalam konteks kepemimpinan, kepala sekolah berperan sebagai aktor sentral yang perlu memahami serta menggunakan kekuasaan secara kontekstual melalui pendekatan *power over*, *power with* dan *power through*. Penggunaan kekuasaan yang proporsional dan situasional memungkinkan kepala sekolah menyeimbangkan berbagai dinamika *micropolitics* di sekolah. Kajian ini menegaskan bahwa *micropolitics* perlu diposisikan sebagai kompetensi esensial kepemimpinan kepala sekolah guna menciptakan iklim sekolah yang partisipatif, adaptif dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: *Micropolitics*, Kepala Sekolah, Kepemimpinan, Kekuasaan.

Pendahuluan

Sekolah merupakan organisasi sosial yang tidak hanya berfungsi sebagai ruang pedagogis, tetapi juga sebagai arena interaksi kekuasaan yang melibatkan beragam kepentingan, nilai, ideologi, dan aspirasi para aktornya. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta pemangku kepentingan lainnya terlibat dalam proses negosiasi, kolaborasi, maupun konflik yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, distribusi sumber daya, dan implementasi kebijakan pendidikan. Dalam konteks tersebut, kekuasaan menjadi elemen yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi sekolah dan beroperasi melalui praktik-praktik yang sering kali bersifat implisit dan informal. Selain itu, sekolah juga merupakan tempat dimana warganya bekerja untuk meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karenanya, untuk mencapai tujuan organisasi dan membangun lingkungan kerja yang saling mendukung, pemahaman terhadap *micropolitics* menjadi hal yang sangat penting (Kairiené, A., 2018).

Dinamika kekuasaan di sekolah kerap melahirkan ketegangan, terutama ketika terjadi perbedaan antara otoritas manajerial kepala sekolah, otonomi profesional guru, serta nilai-nilai demokratis yang diidealkan dalam pengelolaan sekolah (Mas'adah, 2016). Ketegangan tersebut memunculkan praktik *micropolitics*, unsur yang tak terhindarkan dalam organisasi sekolah, yaitu penggunaan kekuasaan oleh individu maupun kelompok untuk mempengaruhi keputusan, mewujudkan dan melindungi kepentingan, dan membangun dukungan dalam konteks organisasi (Berkovich, 2020; Gunnulfsen, 2024). *Micropolitics* memiliki implikasi bagaimana cara kepala sekolah menjalankan kepemimpinannya karena dinamika kekuasaan dan relasi antar individu membentuk pilihan gaya kepemimpinan yang digunakan (Thomson & Sparkes, 2020).

Micropolitics menempatkan sekolah sebagai arena organisasi yang sarat dengan interaksi kekuasaan, dimana konflik, kompromi, kolaborasi, dan kooptasi berlangsung secara simultan dan tidak terelakkan.

Sitasi:

Murwanto, P. Kepemimpinan Kepala Sekolah dan *Micropolitics* di Sekolah: Sebuah Kajian Literatur. (JPAP) Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan, 10(2), 222-229. <https://doi.org/10.29303/jpap.v10i2.1564>

Dinamika ini menunjukkan bahwa praktik pendidikan tidak pernah sepenuhnya netral, melainkan dipengaruhi oleh kepentingan, nilai, dan relasi kekuasaan yang saling berkelindan. Kehidupan sekolah tidak terlepas dari konflik karena berbagai pihak terus memperjuangkan kepentingan dan kebutuhan pembelajaran (Lindle, 2020). Dalam proses tersebut, para aktor memanfaatkan beragam sumber daya—mulai dari otoritas formal, penunjukan jabatan, dan relasi interpersonal hingga mekanisme kelembagaan seperti komite dan forum—untuk mempengaruhi keputusan yang berkaitan dengan nilai-nilai, budaya organisasi, pembagian peran, alokasi sumber daya, serta legitimasi simbolik dalam kehidupan sekolah (Walls, 2023). Kondisi ini menempatkan kepala sekolah pada posisi yang tidak hanya administratif, tetapi juga politis, sehingga menuntut kemampuan untuk menavigasi dan menengahi praktik politik mikro secara reflektif dan strategis agar dinamika kekuasaan tersebut tidak berkembang menjadi konflik destruktif, melainkan dapat diarahkan untuk mendukung tujuan bersama sekolah (Walls, 2023).

Dalam konteks kepemimpinan sekolah di Indonesia, dinamika *micropolitics* menjadi semakin kompleks. Kepala sekolah tidak hanya berhadapan dengan relasi internal antara guru dan staf, tetapi juga dengan tuntutan kebijakan pendidikan nasional, implementasi kurikulum, sistem akuntabilitas, serta ekspektasi masyarakat dan orang tua. Perubahan kebijakan yang relatif cepat, tuntutan administratif yang tinggi, serta budaya organisasi sekolah yang beragam menjadikan kepala sekolah berada pada posisi strategis sekaligus rentan dalam mengelola relasi kekuasaan di tingkat mikro sekolah. Kondisi ini menuntut kepala sekolah tidak hanya memiliki kompetensi manajerial dan pedagogis, tetapi juga kemampuan membaca dan mengelola dinamika *micropolitics* secara cermat dan kontekstual.

Pemahaman *micropolitics* berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya untuk memahami hubungan kekuasaan dan pengelolaan sekolah mereka dengan efektif (Smeed, J. L., And Kimber., M. Jan Ehrich, & Lisa C., 2009). Kepala sekolah yang mampu menavigasi *micropolitics* secara bijaksana cenderung lebih efektif dalam mengantisipasi resistensi, membangun koalisi, dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran. Sebaliknya, ketidakmampuan dalam memahami dan mengelola *micropolitics* dapat memicu konflik laten, menurunkan kepercayaan guru, dan menghambat pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah membutuhkan pemahaman dan keterampilan *micropolitics* untuk memeriksa siapa

yang diuntungkan dan dirugikan dalam keputusan-keputusan penting di sekolah, dan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang keprihatinan yang memotivasi orang untuk bergabung bersama dalam mendukung atau menentang inisiatif sekolah (Flessa, 2009).

Meskipun kajian tentang *micropolitics* di sekolah telah berkembang dalam literatur internasional, sebagian besar penelitian masih berfokus pada deskripsi fenomena atau konteks tertentu dan belum secara sistematis mengaitkan *micropolitics* dengan strategi kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu kompetensi kepemimpinan. Bahkan, mengutip peneliti terdahulu, Lindle (2020) menyatakan bahwa program persiapan kepemimpinan seringkali menyangkal fenomena dan pengalaman tentang stress dan emosionalitas dalam pendidikan yang juga menjadi hasil kajian dalam studi tentang *micropolitics*. Selain itu, kajian *micropolitics* dalam konteks sekolah di Indonesia masih relatif terbatas, padahal karakteristik sistem pendidikan, budaya organisasi, serta relasi kekuasaan di sekolah Indonesia memiliki kekhasan tersendiri yang menarik untuk dipelajari. Penelitian yang secara eksplisit menyebut istilah *micropolitics* sebagai konsep teoritis memahami kepemimpinan sekolah di Indonesia juga belum umum. Oleh karena itu, diperlukan kajian literatur yang tidak hanya merangkum konsep *micropolitics*, tetapi juga mensintesis berbagai perspektif teoretis untuk merumuskan strategi kepemimpinan kepala sekolah yang relevan dengan dinamika dan tantangan pendidikan di Indonesia.

Berangkat dari kebutuhan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis konsep *micropolitics* di sekolah serta mengelaborasi strategi-strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola dinamika kekuasaan di tingkat mikro organisasi. Melalui tinjauan literatur tematik, artikel ini mensintesis pemahaman tentang *micropolitics* dan strategi berbasis kekuasaan. Tiga bentuk kekuasaan yang digagas oleh Smeed, J.L. et.al., (2009), yaitu *power over*, *power with*, dan *power through*, menjadi kerangka reflektif dan aplikatif yang dapat digunakan kepala sekolah Indonesia dalam menghadapi tuntutan perubahan pendidikan dan membangun budaya sekolah yang kolaboratif.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur kualitatif dengan tujuan mensintesis konsep *micropolitics* di sekolah serta mengelaborasi strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola dinamika kekuasaan pada tingkat mikro organisasi.

Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak bertujuan menguji hipotesis atau mengukur variabel tertentu, melainkan membangun pemahaman konseptual dan analitis berdasarkan temuan-temuan teoretis dan empiris yang telah dipublikasikan sebelumnya (Creswell, 2012; Galvan & Galvan, 2017).

Kajian literatur dilakukan secara tematik, dengan menekankan proses identifikasi, kategorisasi, dan sintesis tema-tema utama yang relevan dengan *micropolitics* dan kepemimpinan kepala sekolah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya merangkum literatur, tetapi juga melakukan analisis kritis terhadap hubungan antarkonsep serta implikasinya bagi praktik kepemimpinan sekolah, khususnya dalam konteks sekolah di Indonesia.

Sumber data penelitian berupa artikel jurnal internasional bereputasi dan buku akademik yang relevan dengan topik *micropolitics* dan kepemimpinan kepala sekolah. Penelusuran literatur dilakukan melalui beberapa pangkalan data elektronik, yaitu Google Scholar, ProQuest dan ERIC (Education Resources Information Center). Literatur yang dianalisis dipilih berdasarkan kriteria: *Pertama*, publikasi ilmiah yang membahas konsep *micropolitics* dan/atau strategi kepemimpinan di lingkungan sekolah. *Kedua*, terbit dalam rentang sepuluh tahun terakhir untuk menjaga relevansi dan aktualitas, kecuali sumber-sumber klasik yang menjadi dasar konseptual *micropolitics* dan juga sumber – sumber yang dianggap penting dan relevan untuk mendukung gagasan konseptual *micropolitics* yang tidak ditemukan dalam kurun waktu tersebut. *Ketiga*, tersedia dalam akses penuh (*full text*) sehingga memungkinkan analisis komprehensif. *Keempat*, relevan dengan konteks kepemimpinan sekolah, baik pada tingkat konseptual maupun empiris.

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap. *Pertama*, peneliti melakukan pembacaan kritis terhadap literatur terpilih untuk mengidentifikasi konsep, temuan, dan argumen utama yang berkaitan dengan *micropolitics* di sekolah. *Kedua*, peneliti melakukan kategorisasi tematik dengan mengelompokkan literatur berdasarkan fokus pembahasan, seperti dinamika kekuasaan, aktor dan kepentingan dalam *micropolitics*, pengaruh politik makro, serta strategi kepemimpinan kepala sekolah. *Ketiga*, peneliti melakukan sintesis tematik untuk membangun pemahaman integratif mengenai *micropolitics* sebagai kompetensi kepemimpinan, termasuk implikasinya bagi praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks sekolah di Indonesia.

Sebagai kerangka analisis, penelitian ini dipandu oleh dua pertanyaan penelitian, yaitu (1) bagaimana

micropolitics di sekolah dipahami dan dijelaskan dalam literatur akademik? Dan (2) strategi *micropolitics* apa yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengelola dinamika kekuasaan di tingkat mikro organisasi sekolah?

Hasil analisis disajikan secara deskriptif – analitis dengan menekankan dialog antar literatur, serta dikaitkan secara reflektif dengan tantangan dan karakteristik kepemimpinan sekolah di Indonesia.

Hasil dan Pembahasan

1. *Micropolitics* sebagai Dinamika Kekuasaan dalam Organisasi Sekolah

Micropolitics merupakan bagian inheren dari kehidupan organisasi sekolah dan tidak dapat dipisahkan dari praktik kepemimpinan kepala sekolah. *Micropolitics* dipahami sebagai dinamika kekuasaan yang muncul melalui interaksi antar individu dan kelompok dalam memperjuangkan kepentingan, nilai, serta aspirasi yang beragam (Berkovich, 2020; Innes, M., Armstrong, P., & Courtney, S., 2025; Lindle, 2020). Ball, (1987) secara spesifik menyebut *micropolitics* di sekolah terkait dengan kekuasaan, keberagaman tujuan, perselisihan ideologis, konflik, kepentingan, aktivitas politik dan kontrol. Sekolah adalah arena perjuangan, tempat dimana perspektif ideologis yang berbeda dan ambisi serta harapan yang berbeda adalah hal yang tak terhindarkan (Ball, 1987). Merujuk pada peneliti pendahulu, Montes Lopez, E., & O'Connor, P., (2018) menjelaskan bahwa *micropolitics* merupakan dimensi yang dalam kehidupan organisasi yang ditandai oleh dinamika kekuasaan, pembentukan koalisi dan aliansi, strategi personal maupun politik, serta ketegangan yang berlangsung secara halus dalam praktik keseharian organisasi. *Micropolitics* merepresentasikan relasi kekuasaan yang tidak selalu tampak di permukaan struktur formal, namun secara nyata mempengaruhi proses pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi melalui tindakan – tindakan politis yang bersifat strategis dan pragmatis. Antar kelompok pemangku kepentingan, misalnya guru dan kepala sekolah, bisa mengalami perselisihan dan konflik karena sering memiliki tujuan dan tingkat status yang berbeda (Thomson & Sparkes, 2020). Berbasis pada relasi dan interaksi, *micropolitics* menempatkan pengetahuan, keterampilan dan komunikasi sebagai instrumen utama dalam negosiasi kepentingan (Montes López & O'Connor, 2019).

Sebagai organisasi, sekolah merupakan entitas politik. Di dalam sekolah terdapat dinamika kekuatan politik yang memengaruhi pola pelaksanaan kegiatan di

masa lalu, mengarahkan praktik yang berlangsung saat ini, serta membentuk arah dan cara pelaksanaannya pada masa yang akan datang (Brosky, 2011). Praktik dan dinamika politik di sekolah berlangsung secara terus-menerus dan hadir dalam berbagai ruang, mulai dari proses pembelajaran di kelas, interaksi di ruang guru, hingga relasi antara pendidik, rekan sejawat, orang tua, dan peserta didik (Ehrich & Millwater, 2011). Dinamika itu tercermin dalam proses pengambilan keputusan, pembagian tugas, alokasi sumber daya, serta implementasi kebijakan pendidikan (Lindle, 2020). *Micropolitics* tidak selalu bermakna negatif atau destruktif. Sebaliknya, *micropolitics* dapat menjadi mekanisme negosiasi yang memungkinkan terjadinya kompromi, kolaborasi, dan pembentukan konsensus apabila dikelola secara tepat (Kairienè, 2018; Scribner et al., 2003). *Micropolitics* di sekolah menjadi faktor penting yang mempengaruhi interaksi warga sekolah, iklim organisasi dan keberhasilan perubahan (Kairienè, A., 2018). Dengan demikian, *micropolitics* di sekolah perlu dipahami sebagai realitas organisasi yang menuntut kompetensi kepemimpinan yang mampu memahami dan mempraktikkan otoritasnya sesuai dengan dinamika organisasi guna mencapai atau mewujudkan kebaikan dan sekaligus tujuan organisasi.

Kairienè, A. (2018) mengklasifikasikan enam pemahaman utama *micropolitics* di sekolah, yaitu *micropolitics* sebagai dimensi kepemimpinan, bagian dari *macropolitics*, kehidupan dan tindakan guru, interaksi dalam kehidupan organisasi, dinamika kehidupan organisasi sehari-hari dan sisi gelap kehidupan institusi. Selain harus memiliki pemahaman tentang *micropolitics*, kepala sekolah perlu juga memiliki pemahaman yang mendalam mengenai ragam bentuk serta pola penggunaan kekuasaan dalam *micropolitics* sekolah. Dalam konteks sekolah, meskipun sering dipersepsikan negatif karena berpotensi opresif dan manipulatif, kekuasaan juga dapat bersifat produktif ketika dijalankan secara kolaboratif melalui negosiasi dan kerja sama antar guru demi kepentingan bersama serta untuk membangun, mempertahankan atau menantang relasi sosial di sekolah (Thomson, A., & Sparkes, A.C., 2019). Dao & Cranston, (2018), dengan merujuk pada tulisan Blase dan Anderson (1995), menunjukkan ada empat pendekatan dimana kekuasaan digunakan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan, yaitu otoritarian, adversarial, fasilitatif dan demokratis yang memberdayakan. Empat pendekatan tersebut dikembangkan oleh Smeed et al. (2009) dengan mengklasifikasikan kekuasaan ke dalam tiga bentuk utama, yakni *power with* (kekuasaan bersama), *power over* (kekuasaan atas), dan *power through* (kekuasaan melalui)

sebagai model baru *micropolitics*. *Power over* ditandai oleh praktik dominasi dan kontrol yang kuat, kecenderungan otoritarian, serta pola komunikasi yang bersifat tertutup. Sementara itu, *power through* berfokus pada mekanisme transaksional yang menekankan fasilitasi, negosiasi, dan kerja sama antaraktor dalam organisasi. Adapun *power with* mencakup pembangunan kepercayaan, relasi yang dekat, pemberdayaan, kepemimpinan bersama, dukungan terhadap staf, komunikasi terbuka, serta kolaborasi yang berkelanjutan.

Kairienè, (2018) mensintesis pandangan Smeed et al. (2009) tentang bentuk dan penggunaan kekuasaan dengan menegaskan bahwa hubungan antara konteks, organisasi, dan kepemimpinan paling jelas terlihat ketika *power over* digunakan untuk merespons dan memenuhi tuntutan akuntabilitas eksternal. Sebaliknya, penerapan *power through* dan *power with* lebih erat kaitannya dengan upaya memperkuat profesionalisme guru dan mendorong peningkatan kualitas pembelajaran peserta didik. Ketiga bentuk kekuasaan tersebut bersifat dinamis dan saling melengkapi sesuai dengan situasi, tuntutan dan kebutuhan organisasi. Ketiganya dapat bertindak atau diterapkan secara berpasangan atau berfungsi secara bersamaan tergantung pada konteks lingkungan pendidikan (Thomson, A., & Sparkes, A.C., 2019).

Kondisi tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan konteks sekolah di Indonesia. Budaya organisasi sekolah yang cenderung hierarkis, relasi senioritas yang kuat, serta posisi kepala sekolah sebagai pemegang otoritas formal berpotensi memperkuat penggunaan *power over* dalam praktik *micropolitics* sekolah. Jika tidak diimbangi dengan pendekatan yang lebih partisipatif, pola kekuasaan semacam ini dapat melahirkan relasi yang dominatif dan membatasi ruang profesional guru. Oleh karena itu, pemahaman kepala sekolah terhadap dinamika *micropolitics* menjadi sangat krusial, tidak hanya untuk mengendalikan konflik dan memenuhi tuntutan akuntabilitas, tetapi juga untuk mengarahkan penggunaan kekuasaan secara lebih reflektif dan strategis. Dengan mengintegrasikan *power through* dan *power with*, kepala sekolah dapat menggeser praktik kekuasaan dari sekadar kontrol hierarkis menuju pembangunan kepercayaan, penguatan kerja sama, serta penciptaan iklim sekolah yang mendukung profesionalisme guru dan peningkatan kualitas pembelajaran peserta didik.

2. Strategi Micropolitics Kepala Sekolah dalam Persepektif Kepemimpinan

Micropolitics menempatkan kepala sekolah tidak hanya sebagai administrator formal, tetapi sebagai aktor strategis yang secara sadar mengelola relasi kekuasaan, kepentingan, dan pengaruh dalam organisasi sekolah. Dalam konteks budaya sekolah Indonesia yang hierarkis dan sarat senioritas, strategi *micropolitics* kepala sekolah perlu diarahkan untuk menyeimbangkan tuntutan struktural dengan penguatan relasi profesional yang kolaboratif. Strategi *micropolitics* kepala sekolah menuntut kepemimpinan yang adaptif, reflektif, dan etis, dimana kekuasaan tidak semata digunakan untuk mengontrol, tetapi dimobilisasi sebagai sumber daya strategis untuk membangun kepercayaan, memperkuat profesionalisme guru, dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Strategi kepala sekolah dalam mengelola *micropolitics* di sekolah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Merujuk berbagai literatur, Thomson, A., & Sparkes, A.C. (2019) menunjukkan gaya – gaya kepemimpinan, di antaranya adalah gaya interpersonal, manajerial dan politik – dengan varian adversarial dan otoriter – demokratis dan fasilitatif yang masing – masing merefleksikan cara berbeda dalam mengelola konflik, kontrol dan partisipasi. Pilihan gaya kepemimpinan, seperti *power over*, *power through* dan *power with*, dipengaruhi pula oleh tekanan politik makro dan akuntabilitas. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah dapat dipahami sebagai praktis strategis dalam mengelola kekuasaan di tengah kompleksitas struktur, relasi dan konteks kebijakan.

Berbasis pada pemahaman akan berbagai gaya kepemimpinan, ada lima strategi yang bisa digunakan kepala sekolah dalam mengelola *micropolitics*. Pertama, strategi penggunaan kekuasaan secara kontekstual dan reflektif. Kepala sekolah perlu mampu membedakan situasi yang menuntut penerapan *power over*, misalnya dalam pemenuhan regulasi, akuntabilitas eksternal, dan kebijakan nasional, dengan situasi yang lebih tepat dikelola melalui *power through* dan *power with*. Pendekatan ini menuntut sensitivitas terhadap konteks, aktor, serta dampak jangka panjang dari penggunaan kekuasaan terhadap iklim sekolah dan motivasi guru. Penggunaan "power over" secara otoriter dapat memicu resistensi guru, sementara strategi seperti membangun agenda bersama, mengadakan pertemuan bersama, dan menetapkan ekspektasi peran yang jelas dapat membangun kepercayaan dan keterbukaan (LeChasseur et al., 2020)

Kedua, strategi membangun legitimasi kepemimpinan melalui kepercayaan dan komunikasi

terbuka. Dalam perspektif *micropolitics*, legitimasi tidak hanya bersumber dari jabatan formal, tetapi juga dari penerimaan sosial warga sekolah. Pemimpin perlu membangun kepercayaan dengan komunikasi yang baik. Kepala sekolah perlu mengembangkan komunikasi dua arah, transparansi pengambilan keputusan, serta keterlibatan guru dalam proses perencanaan dan evaluasi. Strategi ini sejalan dengan *power with* yang menekankan relasi saling percaya dan kepemimpinan bersama.

Ketiga, strategi pemberdayaan guru sebagai aktor *micropolitics*. Guru bukan sekadar objek kebijakan, melainkan subjek yang memiliki kepentingan, aspirasi, dan pengaruh. Kepala sekolah dapat memanfaatkan *power through* dengan memfasilitasi ruang negosiasi profesional, komunitas belajar, dan kerja kolaboratif antar guru. Pemberdayaan ini mendorong tumbuhnya kepemimpinan guru (*teacher leadership*) yang memperkuat profesionalisme dan pembelajaran siswa. Penelitian Zhang & Henderson, (2018) menunjukkan strategi memandang, memperlakukan dan memberdayakan guru sebagai *teacher leader* sangat efektif untuk memperkuat kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, termasuk saat terjadi konflik. Dalam konteks ini, kepala sekolah perlu bersikap reflektif dalam menggunakan otoritasnya, yakni dengan menerapkan *authoritative enforcement*, yakni penegakan otoritas dengan alasan demi kepentingan sekolah yang tetap disertai persuasi dan negosiasi dan juga *proposed compromised* yaitu kerendahan hati kepala sekolah untuk bersedia mengalah karena mengakui masukan *teacher leader* lebih baik dan lebih tepat (Zhang & Henderson, 2018).

Keempat, strategi pengelolaan konflik secara konstruktif. Konflik merupakan bagian inheren dari *micropolitics* sekolah karena para anggotanya berupaya memperjuangkan dan melindungi kepentingan pribadi maupun profesional sehingga saling berkompetesi untuk saling memperoleh pengaruh (Bush, 2023). Konflik dalam *micropolitics* dapat dipahami melalui dua dimensi utama, yaitu dimensi lateral yang berkaitan dengan kompetensi atas sumber daya dan berbagai bentuk imbalan serta dimensi vertikal yang menyentuh persoalan yang lebih mendasar tentang bentuk dan tujuan organisasi (Walls, 2023). Dalam *micropolitics*, kekuasaan dan konflik menjadi bagian dari proses responsivitas, termasuk tawar menawar relasional, serta berbagai strategi yang digunakan baik individu maupun kelompok untuk memanfaatkan sumber kekuasaan dan pengaruh guna memperjuangkan kepentingan masing – masing (Gunnulfsen, 2024). Oleh karenanya, kepala sekolah perlu memandang konflik

bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai sumber informasi tentang kepentingan dan dinamika kekuasaan yang ada. Melalui pendekatan dialogis, mediasi, dan negosiasi, konflik dapat diarahkan menjadi proses pembelajaran organisasi yang memperkuat kohesi dan komitmen kolektif.

Kelima, strategi transformasi budaya hierarkis menuju budaya kolaboratif. Dalam jangka panjang, kepemimpinan *micropolitics* yang efektif diarahkan untuk mentransformasi budaya sekolah dari dominasi struktural menuju budaya partisipatif. Hal ini dilakukan dengan konsistensi praktik kolaborasi, pengakuan terhadap kontribusi guru lintas senioritas, serta peneguhan nilai profesionalisme dan etika kolektif. *Power through* dan *power with* menjadi cara efektif untuk mentransformasi budaya organisasi menjadi lebih kolaboratif. Kepala sekolah yang mengkonstruksi praktik kepemimpinannya melalui orientasi *micropolitics* yang bersifat fasilitatif (*power with*) dibandingkan dengan pendekatan yang konfliktual / mengontrol (*power over*) terbukti lebih efektif dalam membangun kolaborasi dan memperkuat pengalaman pemberdayaan guru (Jeff Walls, 2020). Budaya kolaboratif bisa diwujudkan dalam berbagai bentuk, salah satunya adalah pengambilan keputusan. Melibatkan berbagai *stakeholder* sekolah dalam pengambilan keputusan bisa menghasilkan keputusan yang lebih utuh, solid, berimbang dan berbasis pada beragam perspektif. Melalui kolaborasi, pemimpin menumbuhkan budaya tanggung jawab bersama dan memberdayakan pihak lain untuk memimpin. Dan ini akan memberikan dampak positif bagi sekolah, dimana tumbuh rasa memiliki, *trust*, dan kerja sama (Sasere & Mathashu, 2024)

3. Implikasi *Micropolitics* sebagai Kompetensi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sintesis literatur menunjukkan bahwa *micropolitics* perlu dipahami sebagai kompetensi kepemimpinan yang esensial bagi kepala sekolah, khususnya dalam konteks Indonesia yang ditandai oleh kompleksitas kebijakan dan keragaman budaya organisasi sekolah. Kompetensi ini mencakup kemampuan membaca relasi kekuasaan, memahami kepentingan aktor, mengelola konflik secara konstruktif, serta menggunakan kekuasaan secara etis dan strategis.

Pemahaman *micropolitics* memungkinkan kepala sekolah untuk menghindari pendekatan kepemimpinan yang bersifat menang – kalah dan menggantinya dengan praktik negosiasi dan kolaborasi. Dengan demikian, *micropolitics* tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengelola konflik, tetapi juga sebagai sarana membangun budaya sekolah yang partisipatif, adaptif,

dan berorientasi pada pembelajaran. Temuan ini memperkuat posisi *micropolitics* sebagai bagian integral dari kepemimpinan sekolah yang efektif dan berkelanjutan. Kepala sekolah perlu mempunyai kompetensi pemahaman dan pengelolaan *micropolitics* di kehidupan sehari – hari organisasi sekolah. Oleh karena itu, program – program persiapan kepemimpinan kepala sekolah harus tidak hanya berfokus pada pengembangan kompetensi administrasi dan manajerial organisasi tetapi juga fokus pada peningkatan kompetensi dalam mengelola seluruh dinamika organisasi dengan berbagai macam kepentingan aktor – aktor yang berbeda dengan pemahaman dan keterampilan *micropolitics*.

Kesimpulan

Kajian literatur ini menunjukkan bahwa *micropolitics* merupakan realitas yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi sekolah dan beroperasi melalui dinamika kekuasaan, kepentingan, serta relasi antar aktor di lingkungan pendidikan. *Micropolitics* tidak semata-mata berwujud konflik atau praktik negatif, melainkan juga mencakup proses negosiasi, kolaborasi, dan pembentukan konsensus yang mempengaruhi pengambilan keputusan, implementasi kebijakan, dan budaya sekolah. Oleh karena itu, pemahaman terhadap *micropolitics* menjadi prasyarat penting bagi kepala sekolah dalam menjalankan peran kepemimpinannya secara efektif.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang posisi strategis sebagai aktor utama dalam mengelola *micropolitics* di tingkat mikro organisasi sekolah. Kemampuan membaca relasi kekuasaan, memahami kepentingan guru dan pemangku kepentingan lainnya, serta mengelola konflik secara konstruktif merupakan bagian integral dari kompetensi kepemimpinan kepala sekolah. Dalam konteks ini, *micropolitics* perlu diposisikan bukan sekadar sebagai fenomena organisasi, tetapi sebagai kompetensi kepemimpinan yang menuntut sensitivitas, reflektivitas, dan keterampilan strategis.

Kajian ini juga menegaskan bahwa praktik *micropolitics* di sekolah tidak dapat dilepaskan dari pengaruh politik makro, seperti kebijakan pendidikan nasional, tuntutan akuntabilitas, dan perubahan kurikulum. Dalam konteks pendidikan di Indonesia, tekanan kebijakan yang bersifat *top – down* sering kali memunculkan ketegangan di tingkat sekolah apabila tidak dikelola secara komunikatif dan partisipatif. Kepala sekolah yang mampu menavigasi tuntutan politik makro melalui strategi *micropolitics* yang tepat

cenderung lebih berhasil dalam meminimalkan resistensi, membangun kepercayaan, dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

Strategi *micropolitics* kepala sekolah, sebagaimana disintesis dari literatur, mencakup penggunaan kekuasaan dalam tiga bentuk utama, yaitu *power over*, *power with*, dan *power through*. Ketiga bentuk kekuasaan ini tidak bersifat saling meniadakan, melainkan perlu digunakan secara situasional dan proporsional. Dalam konteks sekolah di Indonesia, strategi yang menekankan kolaborasi, keterlibatan guru, dan pengaruh melalui nilai serta budaya sekolah lebih relevan untuk membangun dukungan dan keberlanjutan perubahan pendidikan.

Secara teoretis, artikel ini berkontribusi pada pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan dengan memposisikan *micropolitics* sebagai kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat strategis dan kontekstual. Secara praktis, temuan kajian ini memberikan implikasi bagi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam program pelatihan dan pengembangan profesional, agar tidak hanya berfokus pada aspek manajerial dan administratif, tetapi juga pada penguatan keterampilan *micropolitics*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji *micropolitics* kepala sekolah melalui studi empiris dalam konteks sekolah di Indonesia guna memperkaya pemahaman tentang praktik *micropolitics* yang efektif dan kontekstual.

Daftar Pustaka

- Ball, S. J. (n.d.). *THE MICRO-POLITICS OF THE SCHOOL Towards a theory of school organization*.
- Berkovich, I. (2020). Micro-politics, Senior Management Teams, and Principals' Inner Circle: A Structural Exploration. *Leadership and Policy in Schools*, 19(2), 290-303.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1551552>
- Brosky, D. (2011). Connexions module: m36689 1 Micropolitics in the School: Teacher Leaders' Use of Political Skill and Influence Tactics * edited in Connexions by. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1).
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/1>
<http://www.ncpeapublications.orghttp://cnx.org/content/m36689/1.3/>
- Bush, T. (2023). Distributed leadership and micropolitics. In *Educational Management Administration and Leadership* (Vol. 51, Number 3, pp. 529-532). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.1177/17411432231156397>
- Creswell, W. J. (2012). *Educational Research* (Fourth Edition). Boston, Pearson Education.
- Dao, L., & Cranston, N. (2018). Micro-Political Leadership Strategies Used by Curriculum Leaders in One Queensland School in Implementing the National Curriculum. In *Leading & Managing* (Vol. 24, Number 1).
- Ehrich, L. C., & Millwater, J. (2011). Internship: Interpreting micropolitical contexts. *Australian Educational Researcher*, 38(4), 467-481.
<https://doi.org/10.1007/s13384-011-0035-7>
- Flessa, J. (2009). Educational micropolitics and distributed leadership. *Peabody Journal of Education*, 84(3), 331-349.
<https://doi.org/10.1080/01619560902973522>
- Galvan, J. L. ., & Galvan, Melisa. (2017). *Writing literature reviews: a guide for students of the social and behavioral sciences*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Gunnulfson, A. E. (2024). School leadership and micro-policy making in schools - time use and the collective care for the self. *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 262-282.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854867>
- Innes, M., Armstrong, P., & Courtney, S. (2025). Centring micro-politics in system leadership in a multi-academy trust. *Educational Management Administration and Leadership*, 53(6), 1302-1316.
<https://doi.org/10.1177/17411432231210972>
- Kairienè, A. (2018). Toward a Broader Understanding: A Formal Concept Analysis of the Micropolitics of a School. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 40, 127-141.
<https://doi.org/10.15388/actpaed.2018.0.11892>
- LeChasseur, K., Donaldson, M. L., & Landa, J. (2020). District micropolitics during principal professional learning. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(5), 935-955.
<https://doi.org/10.1177/1741143219864947>
- Lindle, J. C. (2020). Micropolitics in School Leadership. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.614>
- Mas'adah, S., & Ardhana, W. (2016). Dinamika kekuasaan dalam pengelolaan sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 25(2), 145-158.
<https://doi.org/10.17977/um003v25i22016p145>
- Montes López, E., & O'Connor, P. (2019). Micropolitics and meritocracy: Improbable bed fellows? *Educational Management Administration and Leadership*, 47(5), 678-693.
<https://doi.org/10.1177/1741143218759090>

- Sasere, O. B., & Mathashu, M. (2024). Navigating Micro-Political Dynamics in Distributed School Leadership: An Ubuntu Perspective. *Research in Educational Policy and Management*, 6(2), 306–326. <https://doi.org/10.46303/repam.2024.37>
- Scribner, J. D., Aleman, E., & Maxcy, B. (2003). Emergence of the Politics of Education Field: Making Sense of the Messy Center. In *Educational Administration Quarterly* (Vol. 39, Number 1, pp. 10–40). <https://doi.org/10.1177/0013161X02239759>
- Smeed, J. L., And Kimber, M., Jan, Ehrich, & Lisa C. (2009). *Power over, with and through : another look at micropolitics. Leading & Managing*, 15(1). <http://eprints.qut.edu.au/>
- Thomson, A., & Sparkes, A. C. (2020). The micropolitics of being a head of physical education in a secondary school: insights from an ethnographic study. *Sport, Education and Society*, 25(7), 815–828. <https://doi.org/10.1080/13573322.2019.1666813>
- Walls, J. (2023). (Don't) lean on me: the micropolitics of caring educational leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 980–1004. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1853246>
- Zhang, Y., & Henderson, D. (2018). Interactions between principals and teacher leaders in the context of Chinese curriculum reform: a micropolitical perspective. *Australian Educational Researcher*, 45(5), 603–624. <https://doi.org/10.1007/s13384-018-0275-x>