



# **KEKEPALASEKOLAHAN**

**TEORI, PRAKTIK, DAN STUDI KASUS**

**Dr. Nurtanio Agus Purwanto, M.Pd.**

# **KEPALASEKOLAHAN**

**TEORI, PRAKTIK, DAN STUDI KASUS**

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

**Lingkup Hak Cipta**

Pasal 2 :

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Ketentuan Pidana**

Pasal 72 :

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **KEPALASEKOLAHAN**

**TEORI, PRAKTIK, DAN STUDI KASUS**

**Dr. Nurtanio Agus Purwanto, M.Pd**

*Intishar*  
PUBLISHING

**KEKEPALASEKOLAHAN  
(TEORI, PRAKTIK, DAN STUDI KASUS)**

Dr. Nurtanio Agus Purwanto, M.Pd

**Diterbitkan oleh:**

Diterbitkan pertama kali dalam bahasa Indonesia oleh Intishar,  
2022, Yogyakarta.

Yogyakarta

Intishar, Cetakan I, Juni 2022

Xiii+381 hlm; 14,5×21 cm

ISBN: 978-623-3564-95-3

**Intishar**

Tlp/WA: 08122718347

**Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.**

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam  
bentuk apa pun tanpa izin dari Penulis atau Penerbit.

## **PRAKATA**

Buku Kekepalasekolahan (Teori, Praktik, dan Studi Kasus) disusun berdasarkan pada kajian berbagai teori dan hasil penelitian dari para ahli serta pengembangan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Kepemimpinan telah menjadi kajian penting setiap organisasi tidak terkecuali dalam bidang pendidikan. Buku ini menyajikan bahasan berdasarkan telaah teori dan penelitian serta praktik pendidikan dalam berbagai dimensi agar memiliki nilai lebih dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia khususnya pemimpin pendidikan.

Buku ini menyajikan dan membahas berbagai Teori, Praktik, dan Studi Kasus khususnya kepemimpinan. Tulisan dalam buku ini berpijak pada tantangan kepemimpinan pendidikan yang senantiasa berkembang seiring kemajuan teknologi, sehingga membahas tentang konsep kepemimpinan, kepala sekolah sebagai leader dan manajer, kepala sekolah sebagai agen perubahan, membangun komunikasi efektif, organisasi pembelajar, kewirausahaan di sekolah, hingga kasus bidang akademik dan non akademik.

Semoga buku ini dapat digunakan sebagai referensi bagi praktisi pendidikan khususnya pemimpin bidang pendidikan untuk meningkatkan kinerja organisasinya.

Yogyakarta, 09 Mei 2022

Penulis,

Nurtanio Agus Purwanto

vi – Nurtanio Agus Purwanto

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

**DAFTAR ISI**

<b>PRAKATA .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>1</b>
A. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN .....	1
B. PERKEMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN .....	12
C. KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN... ..	17
D. PRAKTIK KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN .....	28
<b>BAB II KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH .....</b>	<b>36</b>
A. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH .....	36
B. MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH .....	51
C. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH .....	65
D. PRAKTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH .....	78
<b>BAB III MANAJEMEN KINERJA KEPALA SEKOLAH... ..</b>	<b>84</b>
A. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI LEADER .....	84
B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER .....	97
C. OPTIMALISASI MANAJEMEN KINERJA DI SEKOLAH .....	111
D. PRAKTIK MANAJEMEN KINERJA DI SEKOLAH .....	124
<b>BAB IV MANAJEMEN PERUBAHAN .....</b>	<b>130</b>
<b>KEKEPALASEKOLAHAN (Teori, Praktik, dan Studi Kasus)</b>	

viii – Nurtanio Agus Purwanto

A. KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN..	130
B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI AGEN PERUBAHAN .....	144
C. MENGELOLA PERUBAHAN DI SEKOLAH .....	154
D. PRAKTIK MANAJEMEN PERUBAHAN DI SEKOLAH.....	162
<b>BAB V KOMUNIKASI EFEKTIF .....</b>	<b>169</b>
A. KONSEP DASAR KOMUNIKASI ORGANISASI .	169
B. MEMBANGUN KOMUNIKASI EFEKTIF DI SEKOLAH.....	179
C. HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI EFEKTIF DI SEKOLAH.....	190
D. PRAKTIK MEMBANGUN KOMUNIKASI EFEKTIF DI SEKOLAH .....	199
<b>BAB VI BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>214</b>
A. KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI .....	214
B. MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI SEKOLAH.....	226
C. PRAKTIK MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI SEKOLAH .....	235
<b>BAB VII ORGANISASI PEMBELAJAR .....</b>	<b>244</b>
A. SEKOLAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJAR.....	244
B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN ORGANISASI PEMBELAJAR .....	259
C. HAMBATAN DALAM MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR DI SEKOLAH .....	275

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

D. PRAKTIK MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR DI SEKOLAH .....	288
<b>BAB VIII KEWIRAUSAHAAN DI SEKOLAH.....</b>	<b>295</b>
A. KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN DI SEKOLAH .....	295
B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ENTREPRENEUR.....	311
C. PRAKTIK KEWIRAUSAHAAN DI SEKOLAH ....	319
<b>BAB IX STUDI KASUS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH.....</b>	<b>324</b>
A. KASUS BIDANG AKADEMIK DAN PENYELESAIANNYA .....	324
B. KASUS BIDANG ADMINISTRASI DAN PENYELESAIANNYA .....	337
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>350</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Ilustrasi Kepemimpinan .....	1
Gambar 1.2	Komponen Teori Kepemimpinan .....	2
Gambar 1.3	Ciri-Ciri Kepemimpinan Aristotle.....	4
Gambar 1.4	Ciri-Ciri Kepemimpinan Ali .....	5
Gambar 1.5	Gaya-Gaya Kepemimpinan .....	9
Gambar 1.6	Kepala Sekolah.....	19
Gambar 1.7	Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan .....	21
Gambar 1.8	Tiga Pengetahuan Kepemimpinan.....	24
Gambar 1.9	Praktik Kepemimpinan.....	16
Gambar 1.10	Tugas Kepala Sekolah.....	33
Gambar 2.1	Ilustrasi Saling Menghormati Satu Sama Lain	37
Gambar 2.2	Ilustrasi Kepuasan dalam Bekerja .....	42
Gambar 2.3	Ilustrasi Kepemimpinan .....	46
Gambar 2.4	Ilustrasi Motivasi dalam Bekerja.....	53
Gambar 2.5	Komponen Kepemimpinan Transformasional	55
Gambar 2.6	Ilustrasi Kepemimpinan Transaksional .....	57
Gambar 2.7	Ilustrasi Kepemimpinan Otokratis.....	59
Gambar 2.8	Ilustrasi Kepemimpinan Demokratis.....	60
Gambar 2.9	Ilustrasi Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i> .....	62
Gambar 2.10	Ilustrasi Kepemimpinan Partisipatif .....	64
Gambar 2.11	Kepala Sekolah yang Transformatif.....	67
Gambar 2.12	Kepemimpinan Transformasional menurut .....	
	Bass (2003).....	71
Gambar 2.13	Tiga Unsur Kepemimpinan Transformatif .....	
	Menurut Kouni .....	76

Gambar 3.1	Ilustrasi Pemimpin Sekolah yang Efektif .....	89
Gambar 3.2	Ilustrasi Kepala Sekolah Memimpin Guru .....	94
Gambar 3.3	Ilustrasi Tantangan Kepala Sekolah di Abad ke-21 .....	100
Gambar 3.4	Tujuh Kegiatan Administratif Kepala Sekolah	102
Gambar 3.5	Peran Kepala Sekolah .....	104
Gambar 3.6	Ilustrasi Manajemen Berbasis Sekolah yang Partisipatif .....	106
Gambar 3.7	Hubungan antara teori MBS Lawler & Levacic .....	109
Gambar 3.8	Ilustrasi Pembelajaran Sepanjang Hayat .....	114
Gambar 3.9	Ilustrasi Asesmen Sekolah .....	117
Gambar 3.10	Model Pengembangan Sekolah Scherp .....	120
Gambar 3.11	Ilustrasi Rendahnya Capaian Belajar Peserta Didik .....	128
Gambar 4.1	Ilustrasi Perubahan .....	136
Gambar 4.2	Ilustrasi Penolakan untuk Perubahan .....	138
Gambar 4.3	Ilustrasi Komunikasi yang Baik .....	141
Gambar 4.4	Ilustrasi Mengembangkan Visi Sekolah .....	146
Gambar 4.5	Ilustrasi Iklim Kerja yang Kolaboratif .....	147
Gambar 4.6	Ilustrasi Agen Perubahan .....	151
Gambar 4.7	Ilustrasi Pembelajaran yang Inovatif .....	156
Gambar 4.8	Ilustrasi <i>Organizational Learning</i> .....	159
Gambar 4.9	Ilustrasi Kegiatan Manajemen .....	162
Gambar 4.10	Ilustrasi Mengatur Keuangan Sekolah .....	167
Gambar 5.1	Ilustrasi Komunikasi Organisasi .....	170

## KEKEPALASEKOLAHAN

(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

xii – Nurtanio Agus Purwanto

Gambar 5.2	Ilustrasi Komunikasi yang Tidak Sempurna .	171
Gambar 5.3	Ilustrasi Komunikasi di dalam Organisasi.....	176
Gambar 5.4	Ilustrasi Prosedur Komunikasi di dalam Lembaga .....	181
Gambar 5.5	Ilustrasi <i>Social Media</i> .....	185
Gambar 5.6	Ilustrasi <i>Whatsapp</i> .....	189
Gambar 5.7	Ilustrasi Manajerial.....	194
Gambar 5.8	Peran Kepala Sekolah dalam Komunikasi Lembaga .....	197
Gambar 5.9	Ilustrasi Pemilihan Kata yang Tepat dalam Berkomunikasi.....	203
Gambar 5.10	Ilustrasi menjadi Pendengar yang Baik .....	208
Gambar 6.1	Ilustrasi Budaya Organisasi.....	214
Gambar 6.2	Ilustrasi Harga Saham .....	216
Gambar 6.3	Ilustrasi POAC .....	221
Gambar 6.4	Ilustrasi Analisis SWOT.....	239
Gambar 6.5	Ilustrasi Struktur Organisasi .....	241
Gambar 7.1	Ilustrasi Subsistem Organisasi Pembelajaran (Alam & Astuti, 2017).....	245
Gambar 7.2	Ilustrasi <i>Group Learning Practice</i> .....	252
Gambar 7.3	Ilustrasi Pemanfaatan Teknologi dalam Berkegiatan.....	254
Gambar 7.4	Ilustrasi Kepemimpinan Guru .....	257
Gambar 7.5	Ilustrasi Kepala Sekolah dalam Membentuk Organisasi Pembelajaran .....	259
Gambar 7.6	Ilustrasi Sekolah Pembelajaran .....	265
Gambar 7.7	Ilustrasi Organisasi Pembelajaran .....	267

Gambar 7.8	Ilustrasi Dampak Jangka Panjang .....	269
Gambar 7.9	Ilustrasi Kepemimpinan .....	273
Gambar 7.10	Ilustrasi Kompetitif .....	275
Gambar 7.11	Ilustrasi Berfokus pada Kegiatan Individu ....	279
Gambar 7.12	Ilustrasi Akar Masalah .....	281
Gambar 7.13	Ilustrasi Altruisme.....	284
Gambar 7.14	Ilustrasi Rasa Saling Percaya .....	287
Gambar 7.15	Ilustrasi Kelompok Pembelajaran .....	292
Gambar 8.1	Ilustrasi Kewirausahaan .....	299
Gambar 8.2	Ilustrasi Usaha.....	311
Gambar 8.3	Ilustrasi Wirausahawan Sosial .....	312
Gambar 8.4	Ilustrasi Membuat Rencana Kewirausahaan ..	319
Gambar 9.1	Ilustrasi Stres yang Dialami Peserta Didik ....	326
Gambar 9.2	Ilustrasi Tertidur di Kelas Akibat Kurangnya Jam Tidur.....	329
Gambar 9.3	Ilustrasi Gaya Mengasuh Anak yang Tidak Ideal .....	333
Gambar 9.4	Ilustrasi Dukungan Masyarakat kepada Sekolah .....	339
Gambar 9.5	Ilustrasi Pembuatan Rencana Strategi Sekolah 344	



# BAB I

## KEPEMIMPINAN

### A. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN



Gambar 1.1 Ilustrasi Kepemimpinan

Sumber: <https://kejarmimpi.id>

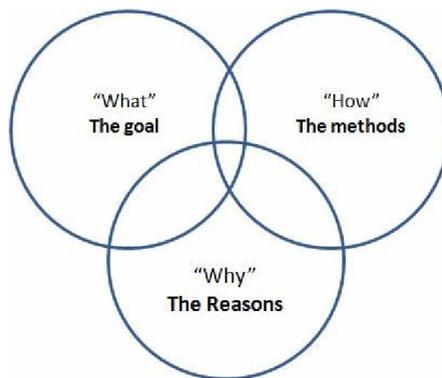
Kepemimpinan sebagai ilmu telah berkembang sedemikian pesat seiring dengan perkembangan global. Pada era abad modern kepemimpinan telah bertransformasi dalam berbagai dimensi, misalnya pada ranah yang mengedepankan pentingnya komunikasi, kolaborasi, kemampuan berpikir kritis, dan kreativitas. Pada kajian kepemimpinan pendidikan terdapat perkembangan

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

## 2 – Nurtanio Agus Purwanto

paradigma dalam era kepemimpinan modern yang menuntut sinergi dengan berbagai pihak untuk menghadapi tantangan.

*“Like any theory, leadership theory has to answer to three key questions: what, why and how”* (Mostovicz, Kakabadse, & Kakabadse, 2009: 565). Seperti teori lainnya, teori kepemimpinan harus menjawab tiga pertanyaan kunci: apa, mengapa, dan bagaimana.



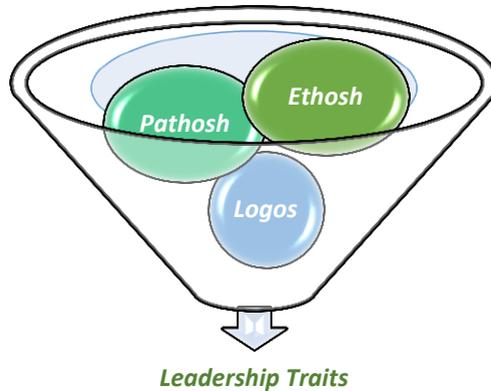
Gambar 1.2 Komponen Teori Kepemimpinan

Tiga komponen tersebut menurut Mostovicz, Kakabadse, & Kakabadse (2009: 565) adalah sebagai berikut.

1. “*What*” mewakili tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin.
2. “*Why*” alasan di balik pemilihan metode khusus ini untuk mencapai tujuan.
3. “*How*” menjelaskan bagaimana cara pemimpin mencapai tujuan.

*“Leadership is the ability to influence groups towards achieving certain goals”* (Ali, 2012: 73). Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk memengaruhi kelompok terhadap pencapaian tujuan tertentu. Ciri-ciri kepemimpinan, antara lain dikemukakan Aristotle (1954: 1) dalam gambar berikut.

#### 4 – Nurtanio Agus Purwanto



Gambar 1.3 Ciri-Ciri Kepemimpinan Aristotle

Tiga ciri kepemimpinan menurut Aristotle (1954: 1) adalah sebagai berikut.

1. *Ethosh* adalah karakter moral dan sumber kemampuan dari pemimpin untuk membujuk serta menginspirasi.
2. *Pathosh* ialah kemampuan pemimpin untuk menyentuh perasaan dan menggerakkan orang lain secara emosional.
3. *Logos* yakni kemampuan pemimpin untuk memberikan alasan kuat atas tindakannya,

sehingga mampu menggerakkan orang lain secara intelektual.

Kepemimpinan memiliki ciri-ciri sebagaimana digambarkan oleh Ali (2012: 73) sebagai berikut.



Gambar 1.4 Ciri-Ciri Kepemimpinan Ali

## 6 – Nurtanio Agus Purwanto

Kepemimpinan mempunyai delapan ciri menurut Ali (2012: 73) sebagai berikut.

1. *Professional belief* atau berkeyakinan profesional.
2. *Be able to motivate* atau mampu memotivasi.
3. *Set goals* atau menetapkan tujuan.
4. *Have commitment and enthusiasm* atau memiliki komitmen dan antusiasme.
5. *Receive goals* atau menerima tujuan.
6. *Give encouragement* atau memberi dorongan.
7. *Able to act and control* atau mampu bertindak dan mengontrol.
8. *Maintain the momentum* atau mempertahankan momentum yang dimiliki.

Xu & Wang (2008: 1095) menjelaskan pula bahwa kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting di dalam organisasi. Dengan adanya kepemimpinan, organisasi akan memiliki visi dan misi yang menjadi tujuan bersama dalam organisasi. Kepemimpinan bukan hanya hal yang harus dimiliki oleh organisasi, organisasi juga harus memiliki pemimpin yang bisa memimpin organisasi tersebut. Dengan kepemimpinan yang baik,

organisasi dapat membuat berbagai strategi, kebijakan, dan metode untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, secara efektif dan efisien dengan pengarahan, koordinasi, dan kegiatan-kegiatan organisasional lainnya.

Dengan begitu kepemimpinan yang baik diperlukan dalam organisasi untuk menghindari terjadi hal-hal negatif yang akan menjauhkan organisasi dari tujuannya, karena adanya praktik-praktik yang tidak etis oleh pekerja (seperti korupsi), karyawan atau staf yang tidak betah untuk terus bekerja di organisasi tersebut sehingga tingkat *turnover* menjadi tinggi, pengelolaan dan kemampuan finansial organisasi yang buruk, dan masih banyak lagi. Agar organisasi dapat terhindar dari hal-hal negatif tersebut tentunya diperlukan kepemimpinan yang baik, oleh karena itulah kepemimpinan adalah hal yang sangat krusial di dalam organisasi, dengan kepemimpinan yang baik maka para pekerja akan menjadi termotivasi dan terorganisir dengan baik dalam bekerja. (Vigoda-Gadot, 2012: 668). Irwan, dkk. (2019: 34) mengungkapkan bahwa guna mendukung tercapainya kepemimpinan yang baik itu

## 8 – Nurtanio Agus Purwanto

diperlukan adanya gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan metode, cara, ciri khas, atau pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin dalam memengaruhi dan menggerakkan bawahannya untuk mewujudkan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam kepemimpinan sebab gaya kepemimpinan akan sangat menentukan apakah tujuan organisasi dapat terwujud atau tidak.

Khajeh (2018: 2) mengungkapkan ada berbagai jenis gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan autokrat, dan kepemimpinan *laissez-faire*.



Gambar 1.5 Gaya-Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Khajeh (2018: 2) adalah sebagai berikut.

1. *Transformational leadership style focuses on developing the followers and considering their needs.* Bahwa kepemimpinan transformasional memiliki titik fokus pada pengembangan anggota

## 10 – Nurtanio Agus Purwanto

dan pertimbangan akan apa kebutuhan yang diperlukan untuk kemajuan organisasi tersebut.

2. *Transactional leadership can be defined as the exchange of targets and rewards between the management and the employees.* Dapat kita ketahui bahwa kepemimpinan transaksional ini memiliki fokus pada target apa yang dicapai dan apa yang akan didapat (seperti penghargaan, bonus, tunjangan, dan lain-lain).
3. *Democratic leadership as the leadership in which the decision making is decentralized and is shared by all the subordinates.* Kepemimpinan demokratis berarti bahwa pengambilan keputusan terletak pada keikutsertaan semua jajaran dalam organisasi, oleh karena itu kepemimpinan ini bersifat desentralisasi.
4. *Autocratic leaders are classic and bossy in nature.* Bahwa kepemimpinan autokratik ialah pemimpin yang lebih suka memerintah dan menginginkan bawahannya bekerja sesuai apa yang ia perintah.
5. *Laissez-faire leaders have an attitude of trust and reliance on their employees.* Para pemimpin

*laissez-faire* ini memiliki ketergantungan dan kepercayaan yang tinggi pada bawahannya.

Kurniawan (2018: 1) menjelaskan bahwa setiap pemimpin dan organisasi memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing, sehingga gaya kepemimpinan antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lain, antara satu organisasi dengan organisasi yang lain bisa memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Namun bukan berarti suatu gaya kepemimpinan lebih baik daripada gaya kepemimpinan yang lain atau suatu gaya kepemimpinan lebih buruk daripada gaya kepemimpinan yang lain. Bahwa perbedaan kecocokan gaya kepemimpinan di dalam organisasi ini disebabkan karena kepemimpinan yang bukan hanya sebagai ilmu namun juga sebagai seni atau teknik dalam memberikan perintah, memengaruhi, mengkomunikasikan, serta menggerakkan bawahan dalam bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2004: 35).

Karena bagaimanapun juga tidak ada kepemimpinan yang ideal, kepemimpinan yang baik di masa kini belum tentu akan baik juga di masa lalu atau di masa yang akan

datang, kepemimpinan yang baik di organisasi A, belum tentu akan tetap baik juga bila dipindahkan ke organisasi lainnya. Untuk bisa mencapai kepemimpinan yang ideal diperlukan sebuah sistem, yang di dalamnya terdapat perbaikan-perbaikan yang terus menerus, sehingga masalah-masalah yang dihadapi organisasi dapat terselesaikan, serta tujuan organisasi pun juga dapat terwujud. (Mostovicz, Kakabadse, & Kakabadse, 2009: 571)

## **B. PERKEMBANGAN TEORI KEPEMIMPINAN**

Teori kepemimpinan telah berkembang sedemikian rupa, antara lain dijelaskan sebagai berikut.

### **1. Teori Kepemimpinan Pengaruh Timbal Balik (*Reciprocal Influence Leadership Theory*)**

Teori kepemimpinan pengaruh timbal balik atau *reciprocal influence leadership theory* adalah suatu teori tentang pendekatan perilaku kepemimpinan yang memiliki satu asumsi sebagai dasar bahwa perilaku pemimpin memengaruhi perilaku anggota (Starke, 2001: 3). Empat pengaruh teori

kepemimpinan pengaruh timbal balik, yaitu pertimbangan pemimpin, struktur awal yang tinggi, anggota berkinerja rendah, serta penghargaan positif dari pemimpin (Szilagi, 2010: 1).

2. **Teori Kepemimpinan Hubungan antara Pemimpin dan Anggota (*Leadership Theory of Relationships between Leaders and Members*)**

Teori kepemimpinan hubungan antara pemimpin dan anggota atau *leadership theory of relationships between leaders and members* merupakan sebuah teori kepemimpinan yang berbasis hubungan dan terletak pada kualitas hubungan yang telah dikembangkan antara pemimpin dan anggota (Erdogan & Bauer, 2015: 1).

3. **Teori Kepemimpinan “Kepedulian Terhadap Orang” dan “Kepedulian Terhadap Hasil” (*Leadership Theory of “concern for people” and “concern for output”*)**

Teori kepemimpinan “kepedulian terhadap orang” dan “kepedulian terhadap hasil” atau (*leadership theory of “concern for people” and “concern for*

*output*”) adalah sebuah teori kepemimpinan yang berfokus pada orang dalam organisasi dan berfokus pada hasil dalam organisasi (Blake, 1964).

4. **Teori Kepemimpinan “Pemimpin Super”**  
*(Leadership Theory of Super Leadership)*

Teori kepemimpinan “pemimpin super” atau *(leadership theory of super leadership)*. “*the most appropriate leader is one who can lead others to lead themselves*” kepemimpinan yang terbaik adalah mereka yang bisa memimpin orang lain, untuk bisa memimpin diri mereka sendiri (Manz, 1991: 18). Horner (1997: 275) menjelaskan kepemimpinan ada dan dimiliki oleh setiap individu, bukan hanya dimiliki oleh pemimpin organisasi saja. Agar seorang pemimpin dapat berhasil, mereka perlu untuk memfasilitasi setiap individu di dalam organisasinya untuk bisa memimpin dirinya sendiri. Tugas seorang pemimpin di dalam organisasi adalah untuk melepaskan potensi-potensi dan kemampuan-kemampuan terpendam yang dimiliki oleh para pengikutnya, agar bisa keluar dan dipergunakan oleh

para pengikutnya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

5. **Teori Kepemimpinan Hubungan Pemimpin dan Tujuan Anggota (*Leadership Theory of Interaction The Goals Of The Followers and The Leader*)**

Teori kepemimpinan hubungan pemimpin dan tujuan anggota atau (*leadership theory of interaction the goals of the followers and the leader*) memiliki makna bahwa pemimpin bertanggungjawab penuh untuk membantu para pengikut-pengikutnya untuk mengembangkan kebiasaan-kebiasaan mereka, yang akan memampukan mereka untuk meraih tujuan-tujuan atau luaran-luaran yang mereka inginkan (House & Mitchell, 1974: 88).

6. **Teori Kepemimpinan Budaya Organisasi (*Leadership Theory of organizational culture*)**

Teori kepemimpinan budaya organisasi atau (*leadership theory of organizational culture*) merupakan teori kepemimpinan yang berfokus pada budaya organisasi. Di mana agar seorang pemimpin dapat memimpin dengan efektif, maka ia harus

memiliki lingkungan yang mendukungnya. Oleh karena itu bila pada salah satu aspek terdapat perubahan. Maka seorang pemimpin harus bisa mengadaptasinya dan mau melakukan perubahan untuk menyesuaikan (Schein, 1985).

7. **Teori Kepemimpinan Pencapaian Tujuan Kelompok** (*Leadership Theory of accomplishment of group purpose*)

Teori kepemimpinan pencapaian tujuan kelompok atau (*leadership theory of accomplishment of group purpose*) Gardner (1990: 38) memaknai sebagai kepemimpinan bukan hanya mengenai keahlian satu orang untuk memimpin, namun juga tentang pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang yang menjadi anggota di suatu organisasi. Teori kepemimpinan bukan lagi hanya tentang seseorang yang butuh untuk dipimpin, namun teori kepemimpinan telah berkembang menjadi kegiatan untuk mengarahkan dan menggerakkan organisasi untuk bisa menjadi lebih maju, dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya,

serta pemikiran yang mendalam mengenai alokasi sumber dayanya dan penempatan-penempatan sosial di dalam suatu kelompok.

### **C. KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan orang-orang untuk saling bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi atau tujuan bersama yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya (Bass, dkk., 2003: 207). Aksal (2015: 80) mengungkapkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang diberikan kepercayaan oleh suatu organisasi untuk mengendalikan organisasi dalam mencapai tujuan bersama, berdasarkan pengalaman-pengalaman dan keahlian-keahlian yang dimilikinya. Untuk bisa mewujudkan tujuan bersama tersebut, seorang pemimpin perlu memotivasi para stafnya untuk bisa saling bekerja sama, membuat otoritas-otoritas dalam manajemennya, memengaruhi dan mengarahkan sikap, keyakinan, dan tingkah laku orang-orang yang ada di dalam manajemennya.

## 18 – Nurtanio Agus Purwanto

Saat ini ada banyak sekali perubahan dalam kepemimpinan di lembaga pendidikan dibandingkan keadaan pendidikan di masa lalu. Pada masa kini lembaga pendidikan dituntut untuk bisa lebih dinamis dalam mengakomodir tuntutan-tuntutan dari para *stakeholdernya* yanguntutannya jauh lebih bervariasi dan lebih menuntut bila dibandingkan dengan masa lalu (Velez, dkk., 2017: 170).

Sekolah adalah lembaga pendidikan yang sangat kompleks dan unik, dinyatakan sebagai lembaga yang kompleks karena di dalam organisasinya terdapat berbagai macam dimensi yang saling berkaitan antara satu sama lain. Dinyatakan sebagai lembaga yang unik sebab sekolah memiliki ciri khas tersendiri yang tidak dijumpai di lembaga-lembaga non pendidikan, di mana di dalam sekolah terdapat kegiatan transfer ilmu pengetahuan, sehingga orang-orang yang masuk ke dalam sistem lembaga pendidikan tersebut dari yang sebelumnya tidak tahu menjadi tahu, dari yang sebelumnya tidak bisa menjadi bisa. Proses ini terjadi dalam kegiatan belajar mengajar. Dalam lembaga pendidikan ini kepala sekolah memiliki

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

peranan yang sangat penting di dalam suatu lembaga pendidikan, sebab kepala sekolah dituntut untuk bisa memahami setiap personilnya, membuat kebijakan yang adil dan berorientasi pada kepentingan bersama. (Thapa, dkk., 2013: 360).



Gambar 1.6 Kepala Sekolah

Sumber: [www.123rf.com](http://www.123rf.com)

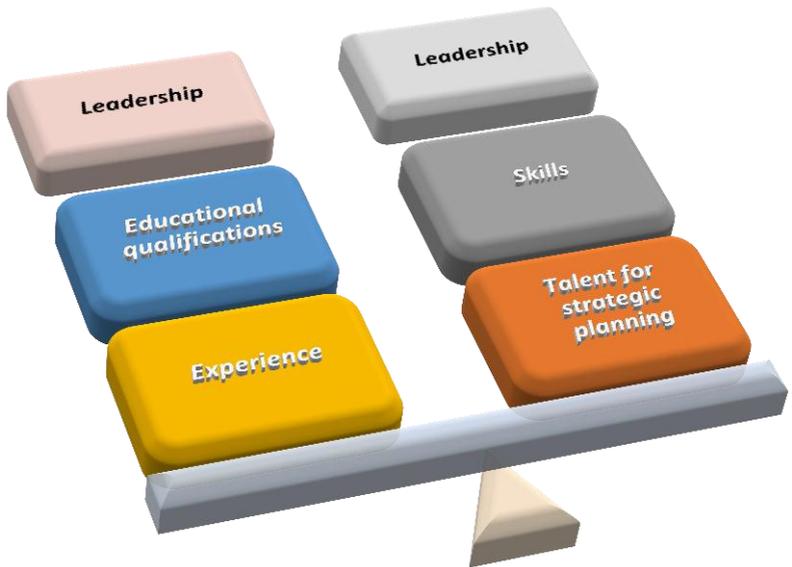
Kepala sekolah dinyatakan berhasil apabila ia mampu memahami dirinya dan organisasinya yang kompleks dan unik tersebut dengan baik. Mampu

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

## 20 – Nurtanio Agus Purwanto

menuntaskan tanggung jawab yang diamanatkan dan diekspektasikan kepadanya dalam mengelola lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu kepala sekolah harus menjalankan kepemimpinannya dengan profesional dan mengutamakan kepentingan bersama. Keberhasilan sekolah bukanlah hanya kepala sekolah saja, namun juga keberhasilan setiap anggota yang terlibat dalam sekolah tersebut, oleh karena itu kepala sekolah harus bisa membimbing dan mengarahkan anggotanya, membuat mereka bisa saling bekerja sama di dalam suatu ritme dengan efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan bersama. (Sukmawati, dkk., 2018).

Kesuksesan dalam kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan bergantung pada beberapa hal, di antaranya (Abdallah & Forawi, 2017: 26).



Gambar 1.7 Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan

Di bawah ini empat hal yang akan menyukseskan kepemimpinan di lembaga pendidikan (Abdallah & Forawi, 2017: 26).

1. *Educational qualifications* atau kualifikasi pendidikan.
2. *Skills* (keterampilan).
3. *Experience* (pengalaman).

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

4. *Talent for strategic planning* atau bakat untuk perencanaan strategis.

Hasslof (2015: 61) menyatakan bahwa kualifikasi pendidikan didapat dari latar belakang pendidikan kepala sekolah tersebut, semakin tinggi latar belakang pendidikannya maka semakin tinggi pula kualifikasi pendidikan yang dimilikinya. Kualifikasi pendidikan kepala sekolah secara formal diperoleh dari perguruan tinggi atau universitas, yang kemudian didukung dengan berbagai sertifikasi dan diklat yang harus ditempuh oleh kepala sekolah hingga ia dapat memenuhi standar kualifikasi pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah di daerahnya.

Keterampilan pendidikan didapat kepala sekolah melalui pengalaman dan pelatihan-pelatihan yang telah ditempuhnya, keterampilan tidak selalu didapat melalui jalur pendidikan formal keterampilan juga didapat melalui pengalaman-pengalaman sebelumnya. Biasanya semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh kepala sekolah, maka keterampilan atau keahliannya dalam menunjang keberlangsungan lembaga pendidikan tersebut juga akan semakin baik. Adapun keterampilan–keterampilan yang

harus dimiliki kepala sekolah adalah *conceptual skill*, *administrative skill*, *human relationship skill*, dan *technical skill* (Amin, 1993).

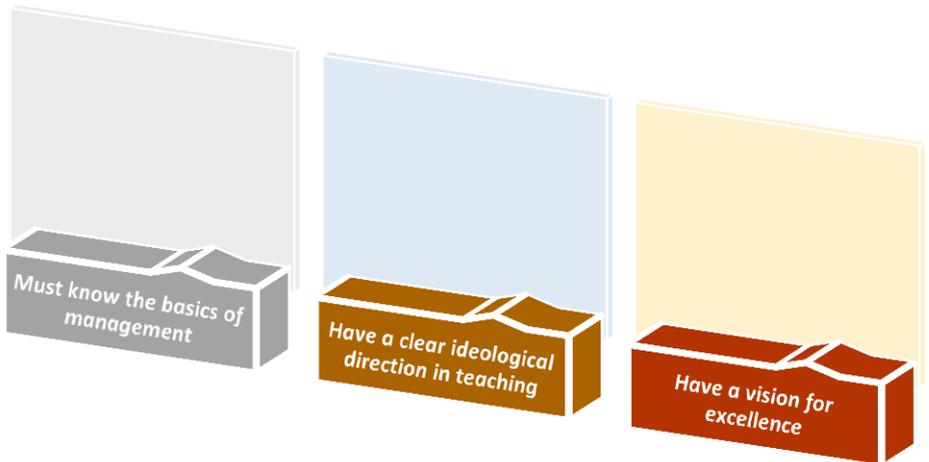
Manan (2014: 121) menjelaskan bahwa untuk menjadi kepala sekolah dibutuhkan pengalaman-pengalaman yang dapat menunjang saat ia menjadi pemimpin di lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena itu agar bisa menjadi kepala sekolah regulator telah memberikan beberapa standar pengalaman yang harus dipenuhi, berupa telah menjadi guru selama beberapa tahun, sehingga kepala sekolah memiliki pengalaman yang cukup terkait pengalaman administratif dan pengalamannya dalam mengajar sebagai guru.

Perencanaan strategis dapat dijelaskan sebagai pendekatan untuk mendirikan dasar organisasi untuk jangka panjang, tidak hanya mendirikan dasar pemikirannya saja namun juga dasar yang bisa menggerakkan anggota organisasi ke arah yang positif untuk tujuan organisasi, untuk melakukan hal tersebut diperlukan keselarasan antara strategi, perencanaan, dan pengembangan organisasi di masa depan. Sang pemimpin perlu merencanakan strategi

## 24 – Nurtanio Agus Purwanto

yang mampu mengintegrasikan tujuan-tujuan mayor organisasi, kebijakan, dan tindakan menjadi satu kesatuan yang selaras dan menyeluruh (Bell, 2002: 3).

Kepemimpinan di lembaga pendidikan harus dihubungkan pada pengetahuan-pengetahuan, antara lain (Tran & Buckman, 2017: 106).



Gambar 1.8 Tiga Pengetahuan Kepemimpinan

Tiga pengetahuan yang wajib ada dalam kepemimpinan di lembaga pendidikan, di antaranya (Tran & Buckman, 2017: 106).

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

1. *Must know the basics of management* (harus mengetahui dasar-dasar manajemen).
2. *Have a clear ideological direction in teaching* (memiliki arahan ideologis yang jelas dalam pengajaran).
3. *Have a vision for excellence* (memiliki visi untuk keunggulan).

Suatu lembaga pendidikan haruslah memiliki keunggulan dibandingkan lembaga pendidikan yang lain, untuk mewujudkan hal tersebut lembaga pendidikan perlu memiliki karakteristiknya sendiri, untuk menemukan karakteristik yang cocok untuk suatu lembaga pendidikan, diperlukan pemikiran dan pendalaman yang menyeluruh. Dengan adanya keunggulan yang dimiliki tiap sekolah, bukan berarti suatu sekolah lebih baik dibandingkan dengan sekolah yang lain, tetapi setiap sekolah memiliki keunggulan-keunggulan tertentu di suatu bidang, yang tiap sekolah memiliki keunggulan di bidang-bidang yang berbeda, sehingga calon peserta didik dapat memilih lembaga pendidikan manakah yang sesuai dengan dirinya, sehingga calon peserta didik tersebut dapat

memaksimalkan realisasi potensi dirinya saat ia bersekolah di lembaga pendidikan tersebut (Sumarsono, dkk., 2019: 181).

Di Indonesia sendiri telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dalam sistem pendidikannya, sejak berakhirnya era orde baru dan dimulainya era reformasi, terjadi perubahan sistem pemerintahan secara besar-besaran dari yang mulanya sentralisasi menjadi desentralisasi, sistem pendidikan di Indonesia juga salah satu bidang yang terdampak dari perubahan ini, sistem pendidikan Indonesia yang sebelumnya menggunakan sistem sentralisasi, kini dengan semangat api revolusi sistemnya ikut berubah menjadi sistem desentralisasi yang dinamakan dengan manajemen berbasis sekolah (Sumintono, 2010: 50).

Sistem manajemen berbasis sekolah dirancang agar sekolah memiliki keleluasaan untuk mendesain sistem pendidikannya sendiri sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan pemangku kepentingan di wilayahnya. Dengan sistem MBS ini diharapkan sekolah dapat merealisasikan potensi-potensi lembaganya yang sebelumnya tidak dapat diakomodir oleh sistem pendidikan terpusat yang menuntut

agar setiap lembaga pendidikan memiliki standar dan prosedur yang sama. Di era manajemen berbasis sekolah ini bukan berarti pemerintah pusat menjadi lepas tangan terhadap proses pendidikan di tiap sekolah di Indonesia, pemerintah pusat tetap hadir melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, hanya saja perannya menjadi berbeda, kini peran Kemendikbud lebih banyak berfokus untuk membuat regulasi–regulasi yang dapat mengakomodir peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia (Heyward, Cannon, & Sarjono, 2011: 378).

Dalam sistem manajemen berbasis sekolah bukan berarti kepala sekolah dapat dengan bebas sebeb- bebasnya mendesain sendiri lembaga pendidikannya. Sekolah tetap dimonitoring oleh komite sekolah, sehingga kepala sekolah perlu melakukan konsultasi dan mendapatkan izin sebelum membuat kebijakan-kebijakan di lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu diperlukan sinergi yang baik antara kepala sekolah dengan komite sekolah, jangan sampai kepala sekolah banyak melakukan intervensi dan bertindak sebagai komite sekolah, begitu juga sebaliknya komite sekolah tidak boleh melakukan

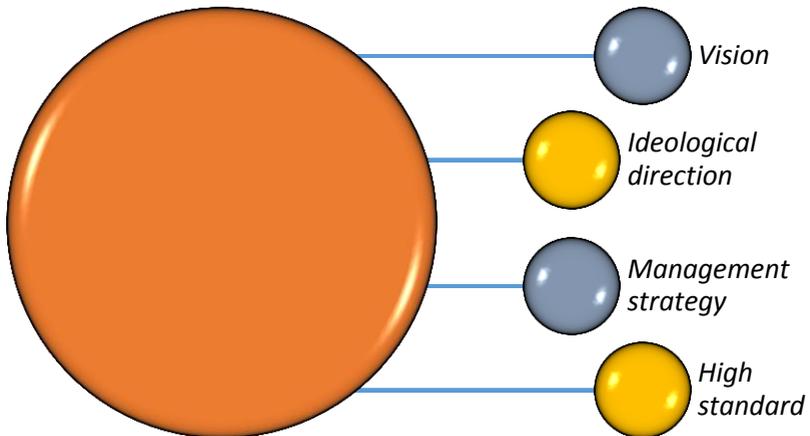
terlalu banyak intervensi dan melakukan fungsi kepala sekolah. Untuk itu diperlukan kerja sama, komitmen, dan tenaga agar terbentuk sinergi antara kepala sekolah dengan komite sekolah dalam mewujudkan tujuan bersama (Vernez, Karam, & Marshall, 2012).

#### **D. PRAKTIK KEPEMIMPINAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN**

Pemimpin di lembaga pendidikan memiliki karakteristik khas dibandingkan pada lingkup non pendidikan. *“Leaders in educational institutions must provide examples as role models for all citizens in educational institutions, so that they are able to inspire, motivate, and encourage their followers to appear at a higher level and even be able to exceed the expectations that were originally stated”* (Phipps & Prieto, 2011: 43).

Pemimpin di lembaga pendidikan harus memberikan contoh sebagai panutan kepada seluruh warga di lembaga pendidikan, sehingga mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pengikutnya untuk tampil di tingkatan yang lebih tinggi dan bahkan mampu melebihi harapan yang

awalnya dicitakan. Kepala sekolah juga harus mampu memotivasi guru dengan menjadi teladan dalam perjalanan kepemimpinannya. Empat hal dalam praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan, yakni (Abdallah & Forawi, 2017: 26).



Gambar 1.9 Praktik Kepemimpinan

Praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan menurut Abdallah & Forawi (2017: 26) memerlukan empat hal sebagai berikut.

1. *Vision* atau visi.
2. *Ideological direction* atau arahan ideologis.

3. *Management strategy* atau strategi manajemen.
4. *High standard* atau standar yang tinggi.

Visi merupakan salah satu dasar dalam kepemimpinan, karena dengan visi yang tepat dapat menciptakan suatu tujuan yang mengikat para guru dan staf sekolah dengan menyelaraskan antara keinginannya dengan tujuannya. Dalam visi terdapat gap antara situasi saat ini dengan kondisi yang divisikan. Untuk itu seorang pemimpin harus bisa meyakinkan para guru dan staf sekolah bahwa organisasi dapat melewati gap tersebut dan mencapai ke kondisi yang divisikan (Kurland, Peretz, & Lazarowitz, 2010: 8).

Arahan ideologis diperlukan dalam kepemimpinan, agar suatu kebijakan yang telah dirumuskan dapat diterima dan didukung oleh berbagai pihak, khususnya oleh pihak-pihak yang menjadi sasaran dari kebijakan tersebut. Bila yang dominan adalah arahan ideologis bertolak belakang dengan pembuatan kebijakan, maka dukungan dari pihak-pihak yang bersangkutan akan menurun, sehingga akan menyulitkan organisasi untuk bergerak, karena banyaknya

penolakan-penolakan yang muncul baik yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi (Ellis & Faricy, 2011: 5).

Strategi manajemen merupakan perencanaan dan tindakan yang dilakukan dengan seksama untuk mencapai hasil terbaik dengan menggunakan usaha, biaya, peralatan, dan tenaga yang rasional. Karena untuk mewujudkan organisasi yang efektif, diperlukan kemampuan untuk mengorganisir ide-ide, perencanaan-perencanaan, dan tindakan-tindakan. Strategi manajemen diperlukan agar organisasi memiliki daya saing di bidangnya. Karena itulah strategi manajemen merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam kepemimpinan, dengan strategi manajemen yang baik akan membuat organisasi dapat bergerak dengan efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi, serta menjaga hubungan yang baik dengan masyarakat (Trivella & Dimitrios, 2015: 490).

Standar yang tinggi diperlukan agar organisasi memiliki kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, hal ini disebabkan karena organisasi tersebut telah lebih dahulu mencapainya. Oleh karena itu organisasi memiliki nilai tambah yang tidak dimiliki,

sehingga konsumen yang menginginkan hal tersebut mau tidak mau hanya bisa memilih produk dari organisasi tersebut, sebab bila ia menginginkan produk yang sama dari organisasi yang berbeda, ia harus menunggu dengan waktu yang lebih lama, hingga organisasi tersebut dapat mencapai standar yang telah dicapai oleh organisasi yang lebih awal tersebut. Dan bila organisasi lain telah mencapai titik tersebut, maka organisasi yang lebih dulu mencapainya telah mencapai titik yang lebih jauh, membuat organisasi-organisasi lain menjadi kesulitan dalam mengejar ketertinggalannya.

Di dalam praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan menurut Kelechukwu (2011: 18) kepala sekolah juga harus mampu melaksanakan tugas-tugas, sebagai berikut.



Gambar 1.10 Tugas Kepala Sekolah

Tugas-tugas kepala sekolah dalam praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan, yaitu (Kelechukwu, 2011: 18).

1. *Take responsibility for the success of the school* (bertanggung jawab atas keberhasilan sekolah).
2. *Leading the teaching and learning process* (memimpin proses belajar mengajar).

## 34 – Nurtanio Agus Purwanto

3. *Hiring, developing, and retaining excellent teachers* (mempekerjakan, mengembangkan, dan mempertahankan guru yang unggul).
4. *Build a strong school community* (membangun komunitas sekolah yang kuat).
5. *Balancing effort, attention, and time in managing each area* (menyeimbangkan upaya, perhatian, dan waktu dalam mengelola setiap bidang).

*“If one area becomes dominant, then the other fields will appear to decline”* (Sanzo, Sherman, & Clayton 2011: 31).

Maksud dari pendapat tersebut adalah jika satu bidang menjadi dominan, maka bidang yang lain akan terlihat menurun. Misalnya kepala sekolah tidak hanya fokus pada bidang perekrutan dan penganggaran saja, tetapi juga harus tetap mempertimbangkan faktor manajerial lainnya. Bahkan jika kepala sekolah memimpin sekolah swasta yang mencari keuntungan, kepala sekolah harus tetap mempraktikkan kepemimpinan yang bertujuan untuk kehidupan manusia dan membangun generasi masa depan. Sumber daya,

manipulatif, dan teknologi memang penting, tetapi harus dipilih berdasarkan kebutuhan dan tuntutan akademis. Hal terpenting adalah menjaga keseimbangan antara semua tugas untuk membangun kinerja kepemimpinan di lembaga pendidikan.

# BAB II

## KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

### A. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci dari perbaikan sekolah dan efisiensi organisasi sekolah, berkaitan dengan keberhasilan sekolah dan prestasi peserta didiknya. Para pakar di bidang kepemimpinan pendidikan menyatakan bahwa hal yang esensial dari sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang efektif. Sebagai tambahan, berbagai penelitian telah menyatakan bahwa ada dua faktor yang memengaruhi prestasi peserta didik di sekolah, yaitu kegiatan belajar mengajar di kelas dan kepemimpinan pendidikan (Coelli & Green, 2012: 97).

*“School leadership has worldwide been recognized as a key factor in the improvement of schools and in the efficiency of school organization, in relation to school*

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

*success and students' achievement*” (Tzeni, dkk., 2019: 936) kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi prestasi belajar peserta didik dikarenakan beberapa faktor, yaitu gaya kepemimpinan, sikap, dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah memengaruhi efisiensi dan kualitas pembelajaran guru di kelas. Untuk itu diperlakukan investasi-investasi yang dapat meningkatkan kualitas kepala sekolah, baik untuk kepala sekolah yang saat ini sedang menjabat maupun kepala sekolah yang nantinya akan menjabat di masa depan.



Gambar 2.1 Ilustrasi Saling Menghormati Satu Sama Lain

Sumber: <https://kidshelpline.com.au/>

Pashiardis (2010: 3) mengungkapkan bahwa *“The effectiveness of a leader is mainly depended on how others view him/her as a leader. This effectiveness is also depended*

*on how the principals them selves perceive their leadership style*". Keefektifan seorang pemimpin sangat bergantung bagaimana orang lain melihat pemimpin tersebut, untuk itu seorang pemimpin mengetahui dan menunjukkan sikap dan gaya kepemimpinannya dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin. Karena kepala sekolah sering dianggap sebagai seorang tokoh yang sangat penting dan bisa melakukan berbagai perubahan pada sekolah, akibatnya akan ada banyak pekerjaan rumit yang harus diselesaikannya. Sehingga agar kepala sekolah dapat menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tersebut, ia harus mengenal dengan baik tentang dirinya dan kapasitasnya.

Dalam membuat kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah perlu mendapat bantuan psikologis dari para guru, yang diberikan melalui interaksi interpersonal yang muncul di antara mereka. Sehingga untuk mewujudkan suatu kebiasaan yang suportif di dalam lingkungan sekolah, guru-guru juga perlu mendapatkan rasa hormat dari para staf tenaga pendidik dan pengakuan terhadap kemampuan profesional mereka. Hal ini akan merangsang kepercayaan dirinya dan juga rasa saling menghormati antara satu profesi

dengan profesi yang lain sebagai staf dan guru di sekolah, sehingga akan memudahkan terjadinya kolaborasi antara guru dengan guru lainnya maupun antara guru dengan staf-staf sekolah, sehingga capaian belajar yang direncanakan oleh guru pada awal kegiatan belajar mengajar dapat tercapai (Richards, dkk., 2018: 447).

*“The job of the school principal is inherently complex and multidimensional, Not only do principals manage the allocation of resources and build the schools’ capacity for implementing strong programs of partnerships, they also serve as important advocates for teachers, families, and school staff to collaborate to enhance students’ schooling experiences”*(Jung & Sheldon, 2020: 12).

Bidang kerja kepala sekolah sangatlah kompleks dan multidimensi, oleh karena itu kepala sekolah haruslah bisa mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang dalam wewenangnya dengan baik. Kepala sekolah tidak hanya mengelola guru dan staf sekolah, kepala sekolah juga harus bisa membangun ikatan yang kuat dengan masyarakat dan keluarga peserta didik. Dengan terbentuknya ikatan antara sekolah dengan rumah, akan memudahkan sekolah dalam membuat program-program sekolah karena pihak keluarga

dan masyarakat juga akan ikut mendukung program sekolah tersebut. Dalam membangun hubungan antara sekolah dan rumah ini, kepala sekolah akan dibantu oleh guru-guru, karena guru-guru banyak berkomunikasi dengan keluarga peserta didik, dengan adanya kerjasama antara keluarga dengan sekolah juga akan memudahkan guru dalam meningkatkan prestasi dan capaian belajar peserta didik (Jung & Sheldon, 2020: 12).

Kepala sekolah tidak hanya berfokus memikirkan tentang bagaimana mewujudkan tujuan sekolah, sebab dalam prosesnya kepala sekolah perlu mendapat dukungan dari para guru dan staf sekolah. Karena itu kepala sekolah juga harus menyelaraskan antara kepentingan anggotanya dengan kepentingan lembaga, sehingga saat anggotanya bekerja dia tidak hanya bertindak untuk memenuhi kebutuhan sekolah, namun juga bertindak untuk memenuhi kebutuhan dirinya, dengan begitu ia akan berusaha sebaik mungkin dalam bekerja, sebab dengan ia bekerja ia tidak hanya membuat kualitas sekolah menjadi lebih baik, namun juga membuat ia menjadi lebih dekat dengan tujuan-tujuan pribadinya. Penting bagi sekolah untuk menyelaraskan

antara tujuan pribadi dengan tujuan lembaga, walaupun di satu sisi sekolah juga tidak bisa mengakomodir seluruh tujuan pribadi para guru dan staf sekolah, untuk itu staf sekolah perlu membuat keputusan dan bertindak dengan bijak dengan tetap memprioritaskan kepentingan bersama sebagai fokus utamanya (Cansoy, 2019:38).

Dalam ilmu pendidikan, sudah banyak penelitian yang mencoba mencari tahu tentang hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Berbagai jenis kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan interaksional, kepemimpinan *laissez-faire*, kepemimpinan distributif, kepemimpinan berbasis individu dan tugas, dan lain-lain. Didemonstrasikan dapat memengaruhi kepuasan kerja. Mayoritas dari penelitian-penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara tipe kepemimpinan dengan kepuasan kerja para karyawannya. Lebih lanjut lagi, tindakan kepemimpinan juga dapat menjadi prediktor dari kepuasan kerja (Yilmaz & Ceylan, 2011: 280).



Gambar 2.2 Ilustrasi Kepuasan dalam Bekerja

Sumber: <https://www.maxmanroe.com/vid>

Ada beberapa temuan yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan di sekolah memiliki pengaruh terhadap capaian belajar peserta didik. Hal ini dikarenakan kepemimpinan di sekolah, menentukan tujuan lembaga, membuat kedamaian dan solidaritas, kepemimpinan yang berdasarkan nilai-nilai, membuat kesempatan-kesempatan, menjadi model lembaga, memberi contoh dalam bekerja secara profesional, dan melakukan supervisi (Cansoy & Parlar, 2018: 553).

Perilaku kepemimpinan pada kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut: membuat visi untuk belajar dan menjalankan kegiatan-kegiatan melalui praktik,

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

mengembangkan budaya di sekolah dan kurikulum untuk meningkatkan proses belajar peserta didik dan pengembangan staf sekolah, memantau kegiatan administratif dan kegiatan operasional lembaga, melakukan delegasi–delegasi tanggung jawab, menyediakan hal-hal yang dibutuhkan untuk membuat lingkungan yang positif dan kondusif, membangun kolaborasi dengan para pemangku kebijakan lembaga dan menjaga relasinya, meningkatkan hasil akademik dan pencapaian sosial peserta didiknya, mengembangkan kepemimpinannya dengan memahami aspek-aspek sosial, politik, ekonomi, hukum, dan budaya dengan mendalam dan menyeluruh, dengan begitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah tersebut dapat meningkatkan kualitas pendidikan lembaganya (Ata, 2015).

*“Nowadays, educational guides as educational leaders cooperate with teachers and help them with educating in order to modify educational status, aiming at promotion of quality of teachers’ performance and removal of their problems through professional cooperation”* (Ramezan, 2013: 380).

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang menyelenggarakan kegiatan belajar dan mengajar untuk

mencapai tujuan pendidikan. Kualitas yang baik dari suatu sistem pendidikan paling dominan ditentukan oleh pengaruh kegiatan belajar yang diselenggarakan oleh guru. Guru sebagai ujung tombak dalam mendidik peserta didik, pada dasarnya memerlukan bimbingan dari kepala sekolah untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya. Untuk itu kepala sekolah perlu melakukan supervisi dan bimbingan kepada guru-guru untuk meningkatkan kegiatan belajar dan mengajar, dengan menyediakan panduan-panduan yang dapat dipahami oleh para guru (Ramezan, 2013: 380).

Komunikasi yang muncul di sekolah, khususnya antara kepala sekolah dengan guru, bila berjalan dengan baik akan memengaruhi etika guru-guru dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan meningkatkan etos kerja di sekolah. Begitu juga sebaliknya, jika proses komunikasi di sekolah tidak berlangsung dengan baik, maka kemungkinan besar akan memunculkan sikap yang tidak peduli. Khususnya bila terjadi perbedaan pendapat atau konflik di antara mereka. Jika itu terjadi, akan membuat pekerjaan mereka tidak dapat diselesaikan dengan maksimal. Untuk itu kedua belah pihak perlu membangun

komunikasi dua arah atau bentuk komunikasi yang sehat lainnya. Sehingga kedua belah pihak harus terbuka dan bersifat kooperatif antara orang tua dengan guru, dengan begitu tujuan yang telah ditetapkan sekolah dapat diwujudkan (Murtiningsih, Kristiawan, Lian, 2019: 247).

*”Given enough heavy tasks that must be done by a teacher, it is appropriate teachers get a lot of things that can arouse his enthusiasm in work. This is important, because a teacher will produce good performance if they have good competence and have enough work motivation”* (Murtiningsih, Kristiawan, Lian, 2019: 248).

Memberikan tugas ekstra kepada guru dan meminta untuk menyelesaikannya, dapat meningkatkan antusiasme guru dalam bekerja. Ini menjadi penting untuk diperhatikan oleh kepala sekolah, karena seorang guru dapat memiliki motivasi yang baik apabila ia memiliki kompetensi yang sesuai dan memiliki motivasi yang cukup dalam bekerja. Kepala sekolah perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kemampuan guru dalam belajar di kelas dengan membuat berbagai program yang dapat meningkatkan kompetensi guru, memperkenalkan metode baru dalam belajar, dan meningkatkan infrastruktur dan

fasilitas pendidikan (Murtiningsih, Kristiawan, Lian, 2019: 248).



Gambar 2.3 Ilustrasi Kepemimpinan

Sumber: <http://shiftindonesia.com/>

*“To study school leadership we must attend to leadership practice rather than chiefly or exclusively to school structures, programs, and designs. An in-depth analysis of the practice of school leaders is necessary to render an account of how school leadership works”* (Spillane, Halverson, & Diamond, 2001: 23).

Untuk mempelajari kepemimpinan di lembaga pendidikan kita harus mempelajari kepemimpinan dari praktik kepemimpinan yang terpusat/otoriter, sehingga terjadi keterbukaan kepada struktur sekolah dan program-

program sekolah. Untuk menganalisis lebih dalam tentang praktik kepemimpinan di sekolah, kita perlu memahami tentang bagaimana kepemimpinan di sekolah bekerja. Mengetahui apa yang seorang pemimpin lakukan merupakan suatu hal, tetapi tanpa memahami lebih lanjut tentang bagaimana dan kenapa seorang pemimpin melakukan tindakannya, tentu pemahaman kita mengenai kepemimpinan tidak akan lengkap. Untuk itu, kita perlu mengobservasi kepemimpinan di suatu lembaga pendidikan dalam bertindak. Kita juga perlu mengobservasi dari dalam kerangka kerja, sebab kerangka kerja yang diterapkan dan berfokus kepada satu orang seperti kepala sekolah tidak akan cukup karena kepemimpinan bukan hanya tentang apa yang seorang pemimpin tahu dan lakukan. Kita juga perlu memahami persepsi tentang kepemimpinan seorang dari orang-orang yang lain (Spillane, Halverson, & Diamond, 2001: 23).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan elemen terpenting yang menentukan apakah suatu sekolah dapat berhasil atau tidak. Karena terdapat hubungan yang kuat dan fundamental antara pembelajaran di kelas, sekolah dan

sistem pendidikan nasional, kepala sekolah dan kepemimpinannya. Kepala sekolah dan kepemimpinannya memiliki peran yang vital dalam mengembangkan sekolah, sehingga sekolah dapat mencapai ke tingkat efisiensi yang diharapkan dan mampu merealisasikan tujuan nasional pendidikan di negaranya. Kepala sekolah juga bekerja di dalam sistem pendidikan yang dinamis sehingga membuat kepala sekolah dituntut untuk selalu bisa meningkatkan kualitas pendidikan di lembaganya. Kepala sekolah juga dituntut untuk bisa mengembangkan lembaganya dengan menyesuaikan potensi-potensi lokal yang ada di lingkungan tempat sekolah itu beroperasi (Miller, 2018: 3).

Kepala sekolah di masa kini berada di situasi yang banyak orang memberikan ekspektasi yang tinggi kepadanya, kepala sekolah berada di titik yang sangat strategis untuk meningkatkan kualitas mengajar dan belajar di lembaganya. Kepala sekolah perlu untuk bertindak visioner, mengembangkan kurikulumnya, ahli dalam asesmen, bersikap tegas, mampu membentuk komunitasnya, ahli dalam hubungan publik, ahli keuangan, ahli dalam mengatur sarana dan prasarana, ahli dalam

administrasi dan ahli dalam membuat kebijakan-kebijakan yang legal dan inisiatif. Kepala sekolah diekspektasikan dapat menjadi penghubung bila terjadi konflik-konflik kepentingan di dalam lembaganya antara orang tua, guru, peserta didik, dinas pendidikan, pekerja, dan pemerintah, kepala sekolah juga dituntut untuk peka terhadap kebutuhan-kebutuhan peserta didiknya (Davis, dkk., 2005: 15).

Terdapat pertanyaan-pertanyaan di lingkup nasional dan internasional mengenai bagaimana pemimpin lembaga pendidikan mengubah dan meningkatkan hasil belajar peserta didik. Shava (2021: 9) menilai bahwa dampak kepala sekolah terhadap hasil belajar peserta didik akan bergantung pada praktik-praktik kepemimpinan yang dipilih oleh kepala sekolah. Sebab beberapa penelitian mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan di sekolah memiliki dampak terkuat terhadap hasil belajar peserta didik, dibandingkan dengan variabel-variabel yang lain. Sebab gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang sangat kuat kepada pengembangan sekolah, termasuk etos kerja guru dan staf sekolah, kemampuan

belajar peserta didik, dan pencapaian-pencapaian akademis lainnya.

Zubaidah, Haryono, & Udin (2021: 91) menjelaskan bahwa kunci untuk meraih masa depan adalah pendidikan. Untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas, pemerintah Indonesia telah membuat berbagai kebijakan untuk meningkatkan kualitas pendidikannya termasuk pelatihan kepemimpinan untuk kepala sekolah, pelatihan peningkatan kompetensi guru, memperbaiki fasilitas dan infrastruktur sekolah. Kualitas pendidikan dipengaruhi oleh banyak faktor yang datang dari dua arah, yaitu faktor eksternal dan faktor internal.

1. Faktor eksternal disebabkan oleh minimnya peran orang tua, komunitas, dan pemerintah.
2. Faktor internal disebabkan oleh rendahnya kemampuan guru dalam mewujudkan kegiatan belajar dan mengajar yang efektif, fasilitas dan infrastruktur sekolah yang tidak memadai, serta distribusi guru yang tidak merata.

Kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan, karena ada berbagai

aspek yang dapat dikendalikannya yaitu kedisiplinan sekolah, kebiasaan di lingkungan sekolah, dan mencegah hal-hal negatif pada peserta didik. Lebih lanjut lagi, kepala sekolah bertanggung jawab dalam kegiatan manajemen pendidikan, yang tentunya mengarah langsung pada kegiatan belajar di sekolah. Karena itulah kepala sekolah memiliki peran yang penting dan banyaknya pekerjaan yang harus dituntaskannya

## **B. MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan *laissez-faire*, dan kepemimpinan yang partisipatif (Khajeh, 2018: 2). Teori kepemimpinan transformasional merupakan bagian yang sangat penting dalam ranah kepemimpinan karena berbagai studi telah menyatakan bahwa terjadi korelasi yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan berbagai *dependent*

variabel seperti komitmen, kepuasan dalam bekerja, motivasi, dan kinerja karyawan (Kane & Tremble, 2000: 4).

*“Leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically in achieving goals. This is an important factor that helps a person or group identify their goals and then motivate and help achieve their stated goals”* (Hadi, Tola, & Akbar, 2019: 101). Kepemimpinan merupakan proses dalam memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Merupakan hal yang penting untuk membantu orang atau kelompok dalam mengidentifikasi tujuannya lalu memotivasi mereka dalam rangka membantu mereka mencapai tujuannya. Sehingga seorang pemimpin haruslah memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang-orang untuk bergerak mencapai tujuannya, seorang pemimpin juga harus bisa memotivasi para pekerjanya. Kepemimpinan yang transformasional merupakan seseorang yang visioner yang memiliki kemampuan untuk memotivasi para pengikutnya untuk menerima tujuan-tujuan baru dan cara-cara baru untuk melakukannya (Hadi, Tola, & Akbar, 2019: 101).

Motivasi dalam organisasi merupakan hal yang meningkatkan etos kerja para karyawan, untuk itu seorang pemimpin perlu mengarahkan karyawannya dan organisasinya untuk mau bekerja dengan tuntas, sehingga para karyawan memiliki keinginan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin yang transformasional bisa memotivasi para pekerjanya untuk bekerja di atas ekspektasi dan keinginan individu, untuk memberikan keuntungan pada organisasi (Robbins, 2012).



Gambar 2.4 Ilustrasi Motivasi dalam Bekerja

Sumber: <https://www.tutorialspoint.com/>

*“Along with the relationship between transformational leadership and followers' individual-level creativity and the underlying potential mediating processes, this study also investigates the relationship between*

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

*transformational leadership and innovation at the organizational level”* (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 462).

Motivasi dalam bekerja dan kepemimpinan transformasional merupakan faktor-faktor yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi agar kinerja karyawannya dapat terus tumbuh dengan berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor pendukung yang akan memunculkan inovasi-inovasi. Bila inovasi pekerjanya bisa memberikan manfaat pada organisasi dan lingkungan sekitarnya, pemimpin tersebut perlu membantu karyawannya untuk merealisasikan inovasinya. Sehingga dalam kepemimpinan transformasional antara pemimpin dan karyawan akan saling bertindak inovatif dan memberikan manfaat antara satu sama lain (Gumusluoglu & Ilsev, 2009: 462).

Berdasarkan penelitian Hadi, Tola, & Akbar (2019) ditemukan bahwa efek langsung dari kepemimpinan transformasional adalah membentuk kebiasaan yang inovatif. Hal ini disebabkan karena pemimpin yang karismatik dapat memicu motivasi dalam bekerja dan

merangsang kemampuan intelektual untuk melakukan inovasi-inovasi.

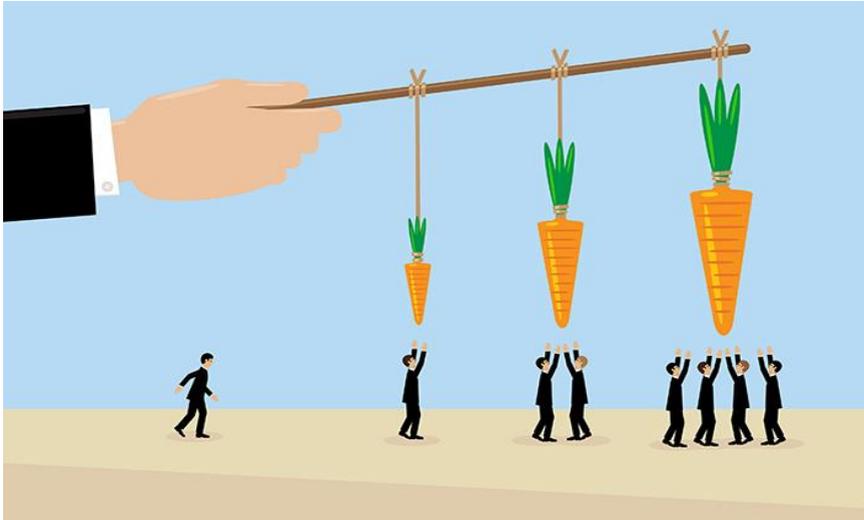


Gambar 2.5 Komponen Kepemimpinan Transformasional

Sumber: <https://www.dreamstime.co>

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengekspresikan nilai-nilai moral karyawannya untuk menyadari dan bekerja untuk merubah organisasinya ke arah yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai pemimpin

yang memiliki kekuatan untuk memengaruhi para karyawannya dalam berbagai cara. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional memiliki visi yang jauh di depan, yang mampu disadari oleh para karyawannya, dan mereka percaya dan mau berkomitmen untuk bekerja dalam mewujudkan visi tersebut. Kepemimpinan transformasional memerhatikan pekerjaan setiap pengikutnya, dengan mengetahui apa yang mereka butuhkan dan masalah-masalah dalam pekerjaannya, lalu membantu mereka dalam menyelesaikan masalahnya menggunakan cara-cara baru yang solutif. Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang sesungguhnya karena benar-benar tepat untuk diterapkan, sebab dapat membuat organisasi mencapai pencapaian-pencapaian yang belum pernah tercapai sebelumnya (Purwanto, dkk., 2020: 305).



Gambar 2.6 Ilustrasi Kepemimpinan Transaksional

Sumber: <http://spada.unprimdn.ac.id/>

*“Transactional leadership consist of two aspects, contingent rewards is the leader informs his subordinates about what their subordinates must do if they want to get certain rewards and guarantees that the subordinates will get what they want in lieu of the effort done” (Purwanto, dkk., 2020: 306).*

Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi para karyawannya berdasarkan tujuan pribadinya. Kepemimpinan transaksional melibatkan nilai-nilai yang relevan dengan

proses seperti tanggung jawab, kesabaran, dan timbal balik. Kepemimpinan transaksional dan bawahannya dapat merefleksikan tiga hal, pemimpin tersebut mengetahui apa yang karyawannya inginkan dan menjelaskan apa yang akan ia dapat bila ia bekerja di organisasi tersebut. Pemimpin tersebut dapat menukar hasil kerja para karyawannya dengan apa yang diinginkan oleh karyawannya. Pemimpin tersebut juga responsif terhadap keinginan-keinginan individual para karyawannya selama keinginan tersebut proposional dan sesuai dengan hasil kerja karyawannya. Ada dua karakteristik dari kepemimpinan transaksional, yaitu *reward* bagi para pekerjanya bila pekerjanya dapat menyelesaikan tanggung jawab-tanggung jawab yang ditargetkan organisasi, dan *reward* tersebut haruslah bisa memuaskan dan setimpal dengan pekerjaan karyawannya. Dalam prosesnya pemimpin tersebut juga perlu untuk memantau pekerjaan dan pencapaian-pencapaian karyawannya, sehingga bila terjadi suatu penyimpangan, pemimpin tersebut dapat segera bertindak untuk menyelesaikannya (Purwanto, dkk., 2020: 306).



Gambar 2.7 Ilustrasi Kepemimpinan Otokratis

Sumber: <https://www.dreamstime.com/>

Pemimpin yang otokratis membuat sendiri kebijakan-kebijakan strategisnya. Pemimpin tersebut cenderung membuat regulasi-regulasi yang ketat, mengontrol ketat prosesnya, menjaga jarak dengan membangun hubungan yang profesional kepada bawahan-bawahannya. Gaya kepemimpinan otokratis akan minim terjadi komunikasi dua arah antara bawahan dengan atasan sehingga dapat terjadi hilangnya kesempatan-kesempatan yang ada dan munculnya risiko yang tidak terprediksi sebelumnya. Namun bukan

## 60 – Nurtanio Agus Purwanto

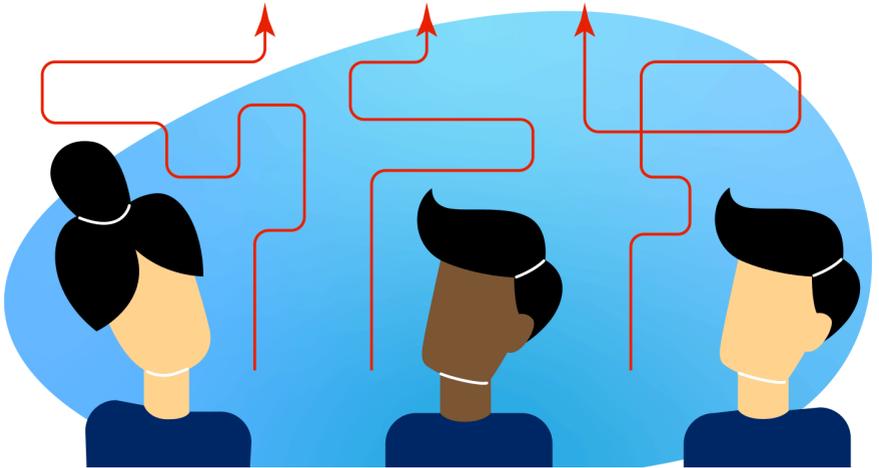
berarti kepemimpinan yang otokratis itu buruk sepenuhnya. Karena pemimpin yang otokratis akan memberikan perintah kepada bawahannya dengan jelas dan singkat tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Hal ini akan membuat pekerjaan menjadi efektif, karena hanya menyelesaikan masalah yang sudah teridentifikasi, berfokus hanya pada target yang telah ditetapkan, sehingga waktu yang digunakan pun menjadi lebih efisien (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018: 195).



Gambar 2.8 Ilustrasi Kepemimpinan Demokratis

Sumber: <https://medium.com/swlh>

Pemimpin yang demokratis membuat kebijakan-kebijakan yang strategis berdasarkan konsensus, kesepakatan bersama, atau mengkonsultasikannya dengan para karyawannya. Dalam bekerja, pemimpin yang demokratis akan terbuka dengan menyediakan bimbingan dan petunjuk kepada bawahannya. Hal ini dapat dilakukan dengan memuji para bawahannya untuk memberikan yang terbaik, dikarenakan pemimpin yang demokratis menggunakan pendekatan sosial kepada para bawahannya, sehingga bawahannya menjadi merasa lebih bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah dan pekerjaannya. Kepemimpinan yang demokratis tidak selamanya baik, ada beberapa kekurangan pada kepemimpinan yang demokratis, sebab seorang pemimpin memerlukan diskusi dan keterlibatan karyawan dalam merencanakan dan mengembangkan organisasinya. Konsekuensinya para karyawan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan baik, cenderung apabila ia merasa dipercaya oleh organisasi dan pemimpinnya (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018: 200).



Gambar 2.9 Ilustrasi Kepemimpinan *Laissez Faire*

Sumber: <https://slidemodel.com/leadership>

*“Laissez-faire leaders avoid making decisions, abdicate their responsibilities, delay actions, and refrain from using the authority associated with their roles. They also fail to provide feedback and recognition to subordinates and they tend to ignore followers’ needs, as they do not deal with work-related problems”* (Robert & Vandenberghe, 2020: 535).

Kepemimpinan *laissez faire* merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan efek negatif kepada organisasi dan karyawannya, hal ini disebabkan karena pemimpin tersebut tidak mengetahui terhadap hal-hal yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga cenderung lepas

tangan dan membebaskan karyawan untuk bertindak sesuai dengan persepsinya. Dalam kepemimpinan ini sangat minim bimbingan dari pemimpin kepada pekerjanya, tugas dan tanggung jawab kepada pekerjanya juga kurang jelas. Hal ini menyebabkan rendahnya kepuasan bekerja, rendahnya keefektifan seorang pemimpin, dan rendahnya kepuasan sebagai seorang pemimpin. Karena sebab itu kepemimpinan *laissez faire* berulang kali dinyatakan sebagai gaya kepemimpinan yang paling sedikit memberikan kepuasan dan tingkat keefektifan manajemennya yang paling rendah. Hal ini disebabkan karena pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan *laissez faire* akan sangat pasif sebagai pemimpin, dan ini memberikan efek yang merugikan kepada para pekerjanya dan tentunya organisasinya itu sendiri (Robert & Vandenberghe, 2020: 535).



Gambar 2.10 Ilustrasi Kepemimpinan Partisipatif

Sumber: <https://www.psikologimultitalent.com/2015>

Gaya kepemimpinan partisipatif memberikan kesempatan bagi para pengikutnya untuk membagikan ide-ide kreatifnya dalam memperbaiki organisasi. Kepemimpinan partisipatif memberdayakan pengikutnya dengan mengajak mereka mengambil bagian dalam pembuatan keputusan, konsekuensinya pemimpin tersebut akan memiliki pengikut yang loyal dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya, dan terjadinya peningkatan kinerja. Salah satu keunggulan dari kepemimpinan partisipatif, karena gaya kepemimpinan ini dapat memotivasi para pengikutnya untuk bertindak sebagai bagian *organizational citizenship* karena adanya

pemberdayaan dan kepuasan dalam bekerja. *Organizational citizenship* dapat dinyatakan sebagai kemauan untuk bertindak sebagai pekerja untuk bekerja sebaik mungkin, di mana kemauan ini bukan disebabkan oleh hadiah yang dijanjikan organisasi kepadanya, tapi karena ia memang ingin berkontribusi untuk memajukan organisasi (Hayat, dkk., 2019: 4).

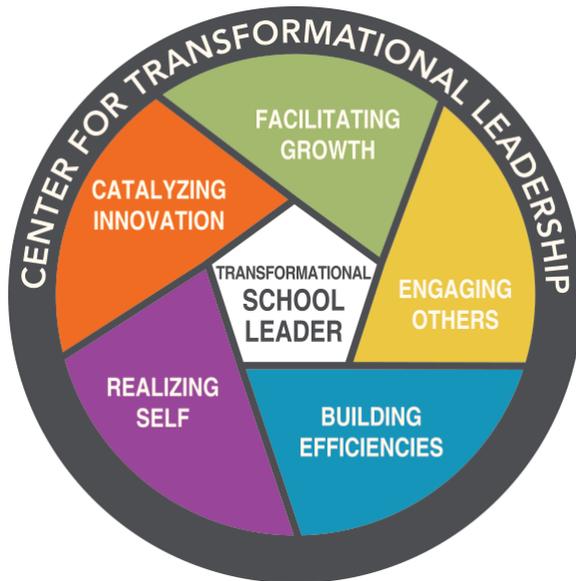
### **C. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH**

*“School transformational leaders pay particular attention to equity, ethics, and value issues, which have a clear moral role for members in creating a fair school climate in which members feel they are treated fairly”* (Wang, 2019: 337). Gaya kepemimpinan transformasional, merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan dampak yang signifikan pada organisasi. Konsep dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan perpanjangan dari kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada dunia pendidikan. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan merangsang

kesadaran guru-guru tentang pentingnya menyelesaikan tanggung jawab pendidikannya dengan menstimulasi kebutuhan mereka. Tujuan objektif dari hal ini adalah membangun dan mendirikan atmosfer rasa saling percaya dan membutuhkan antara kepala sekolah dengan guru-guru, dan untuk memberikan dorongan pada guru untuk merelakan kepentingan pribadinya untuk mengembangkan sekolah dengan mengabdikan dirinya untuk memenuhi target kinerja mereka yang telah ditetapkan oleh sekolah. Tidak hanya memerhatikan guru, penting bagi kita untuk memerhatikan kepemimpinan dari kepala sekolah. Karena bagaimanapun juga, kepala sekolah memiliki dampak langsung terhadap proses perkembangan peserta didik saat mengenyam pendidikan di sekolah (Wang, 2019: 337).

Kepala sekolah yang mendukung dan menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional bisa memiliki kesan yang lebih baik bagi para peserta didiknya. Hal ini disebabkan karena biasanya kepala sekolah yang transformasional cenderung hangat kepada peserta didiknya dan mampu dijadikan sebagai contoh yang baik bagi para peserta didiknya. Dalam tingkat yang lebih lanjut, kepala

sekolah yang transformasional mampu memfasilitasi perubahan dan keinginan para peserta didiknya melalui pendekatan sosial dan pendekatan-pendekatan yang inovatif lainnya (Wang, 2019: 339).



Gambar 2.11 Kepala Sekolah yang Transformatif

Sumber: <https://www.myamericannurse.com/>

Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformatif cenderung memiliki komitmen untuk membangun sekolah yang menghormati dan melindungi hak dan keinginan para peserta didiknya, menghormati dan

memperhatikan perkembangan fisik dan mental para peserta didiknya, mampu membantu menyelesaikan masalah para peserta didiknya dengan menggunakan perspektif peserta didiknya, dan memiliki kemampuan untuk membentuk sebuah lingkungan sekolah yang aman dan saling peduli antara peserta didik dengan para orang tuanya, dengan meningkatkan partisipasi mereka terhadap proses pendidikan. Semua hal tersebut diperlukan untuk membentuk rasa saling percaya dan saling memiliki pada sekolah dan sistem pendidikannya (Ballard, 2008: 3).

Cohen, dkk. (2009) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional juga mampu memfasilitasi keinginan-keinginan untuk melakukan inovasi-inovasi di dalam sekolah tersebut. Merupakan tanggung jawab yang penting bagi kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional untuk membangun rasa percaya, kebebasan, dan melindungi para guru, staf dan peserta didiknya dalam memberikan kemampuan kognitif terbaiknya untuk mengembangkan lembaga pendidikan,

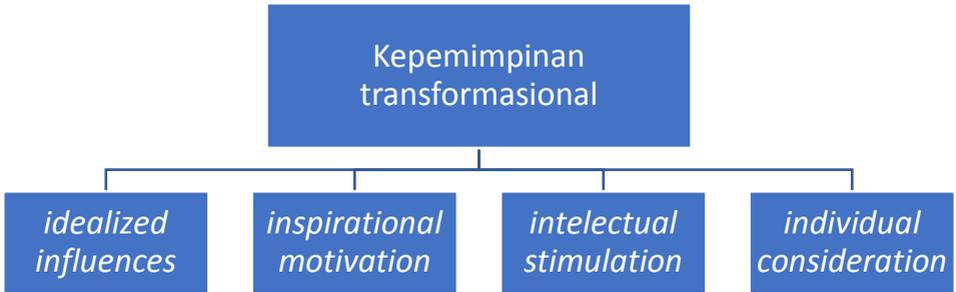
memanfaatkan inovasi-inovasi yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Li dan ling (2008) menjelaskan pula bahwa ada satu hal penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah transformatif yaitu membangun ekosistem sekolah yang mengizinkan para anggotanya untuk melakukan inovasi-inovasi dan juga mengizinkan mereka untuk gagal dalam merealisasikan inovasinya. Hal ini dikarenakan anggota sekolah tersebut memerlukan eksplorasi dan mencoba metode-metode yang inovatif dalam menyelesaikan tanggung jawabnya tanpa harus merasa takut untuk dikenakan sanksi bila gagal dalam melakukannya. Dengan begitu kepala sekolah yang transformasional dapat merangsang keahlian para anggotanya, meningkat moral mereka, membangun komunikasi yang sehat bagi para anggotanya, serta menyediakan bimbingan dan konsultasi dalam menuntaskan tanggung jawabnya.

Selain itu kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan yang transformatif sering kali mampu memberikan berbagai contoh yang memberikan inspirasi bagi para peserta didiknya untuk memperlihatkan keahlian-

keahlian mereka, mengajak mereka untuk membagikan ide-ide baru yang bahkan mungkin saja ide tersebut tampak tidak realistis untuk diwujudkan. Melalui pendekatan personal, kepala sekolah mampu membantu peserta didiknya untuk menaklukkan rasa takut dan tantangan-tantangan para peserta didiknya (Gong, dkk., 2009: 768).

*“Leadership is defined as a motivation that influences people to have the same vision to achieve, and how a leader leads and influences his subordinates to reach organizational goals”* (Lan, dkk., 2019: 3). Kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai kegiatan memengaruhi orang lain untuk memiliki tujuan yang sama dan mau mencapainya, dan bagaimana seorang pemimpin bisa mengarahkan dan membuat para pengikutnya untuk meraih tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformatif mampu membentuk perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik dan bermakna bagi para pengikutnya dengan meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja para pengikutnya menggunakan berbagai cara (Lan, dkk., 2019: 3).



Gambar 2.12 Kepemimpinan Transformasional menurut Bass (2003)

Menurut Bass (2003: 208) ada empat hal yang dimiliki oleh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

1. *Idealized influences* (pengaruh yang ideal/menyeluruh), seorang pemimpin harus bisa menghormati dan memercayai dirinya sendiri, memiliki sikap dalam mengekspresikan emosinya. Seorang pemimpin juga harus memiliki visi dan keahlian yang mampu menggerakkan para pengikutnya untuk mengikutinya

2. *Inspirational motivation* (motivasi yang menginspirasi), seorang pemimpin bisa menggunakan pesonanya untuk meraih tujuan organisasi, dengan memberikan optimisme dan harapan kepada para pengikutnya, tentang keadaan di masa depan yang akan jauh lebih baik dan menguntungkan bagi organisasi dan mereka.
3. *Intellectual stimulation* (rangsangan intelektual), seorang pemimpin harus bisa mengajak para pengikutnya untuk terus meningkatkan pengetahuan, kreativitas, dan kemampuan berpikir dalam menyelesaikan masalahnya.
4. *Individual consideration* (memerhatikan individu) seorang pemimpin harus bisa menghormati dan memerhatikan para pengikutnya. Dengan begitu para pengikutnya merasa dihargai dan diakui keberadaannya, bahwa ia memiliki peran yang penting bagi organisasi, hal ini akan memicu mereka untuk bekerja lebih giat.

Istilah dari kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978), kepemimpinan

transformasional merupakan proses yang dilakukan oleh beberapa pemimpin, yang tidak hanya memerintahkan para anggotanya, namun membutuhkan karisma kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas moralis dan motivasi para pekerjanya untuk mau melakukan perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan dengan penuh motivasi. Inti dari kepemimpinan transformasional ada pada perbedaannya dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional memiliki harapan atau visi untuk memaksimalkan potensi motivasi yang dimiliki para pengikutnya dan meningkatkan motivasinya untuk mencapai kepuasan para pengikutnya dalam bekerja, sehingga terjadi motivasi dan komitmen penuh. Kepemimpinan transformatif memimpin untuk menumbuhkan dan memperbaiki hubungan mutualisme yang saling menguntungkan antara pemimpin dengan pekerjanya. Pemimpin transaksional memenangkan dukungan, sifat kooperatif, dan kepatuhan para pengikutnya.

Kepemimpinan transformatif merupakan jenis baru dari kepemimpinan yang memerlukan dukungan moral dari sang pemimpin dan pengikutnya. Seorang pemimpin yang

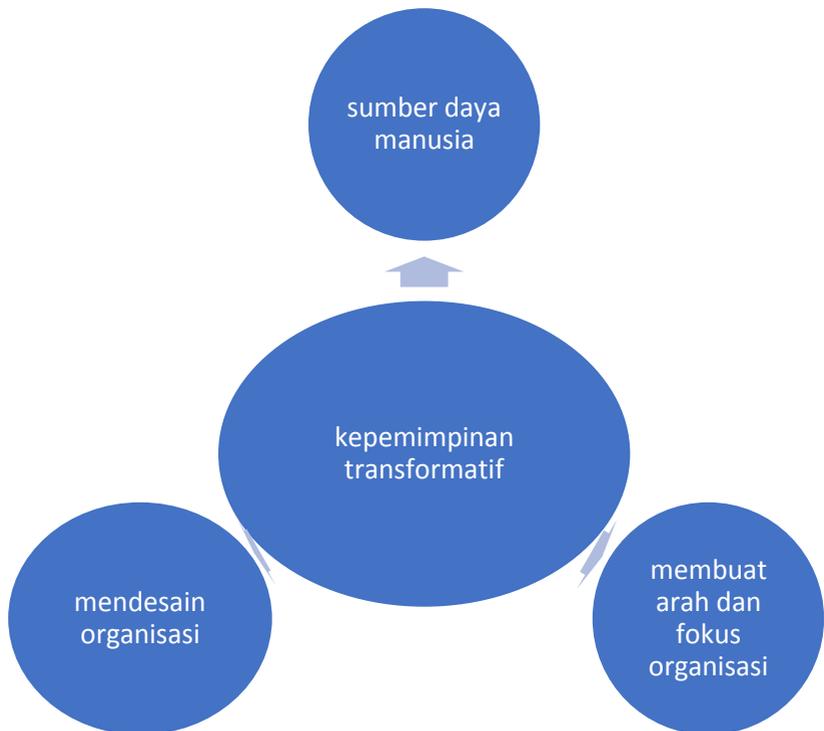
menerapkan gaya kepemimpinan yang transformatif harus bisa merubah nilai-nilai dan kepercayaan dari para anggotanya untuk mau mengutamakan komitmennya pada tujuan organisasi. Sang pemimpin juga harus mampu memberikan visi bersama, sehingga mampu meningkatkan motivasi para anggotanya. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang positif terhadap keadaan moral para guru, yang disebabkan oleh tinggi rendahnya motivasi para guru dalam bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan sebab akibat. Sebab, kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi dalam bekerja. Oleh karena itu seorang pemimpin harus menetapkan kepemimpinan yang strategis berdasarkan karakteristik organisasinya untuk meningkatkan motivasi kerja para guru dan staf sekolah di lembaga pendidikan tersebut (Lee & Kuo, 2019: 95).

Pada kondisi sekarang ini, tempat lembaga pendidikan beroperasi, terdapat perkembangan-perkembangan yang dinamis. Sebagai hasilnya, terdapat berbagai tantangan baru yang dihadapi lembaga pendidikan di masa ini, dalam melakukan respon terhadap tantangan-tantangan tersebut

lembaga pendidikan memerlukan fleksibilitas, komitmen, dan visi yang positif, agar lembaga pendidikan terhindar dari kondisi yang stagnan. Untuk itu diperlukan seorang pemimpin di suatu lembaga pendidikan merupakan hal yang krusial untuk memiliki kepribadian dan karisma yang menarik, digabungkan dengan pengaruh yang kuat, visi yang luas dan jauh di depan. Kepala lembaga pendidikan ini harus bisa membangkitkan antusiasme para guru dan tenaga pendidikan lainnya, dan menginspirasinya untuk mencapai hasil yang maksimum berdasarkan pemanfaatan keahlian dan kemampuan para guru dan tenaga pendidikannya. Tidak hanya menginspirasi, kepala lembaga pendidikan tersebut juga harus bisa membuat para guru dan tenaga pendidik di lembaga pendidikan tersebut merasa puas dalam bekerja dan menuntaskan pekerjaannya. Hal-hal itulah yang diperlukan oleh pemimpin lembaga pendidikan yang transformasional (Kouni, dkk., 2018:160).

Menurut Kouni, dkk. (2018: 159) terdapat tiga kategori atau karakteristik yang dimiliki oleh lembaga pendidikan yang menerapkan gaya kepemimpinan yang transformatif. Yaitu membuat arah dan fokus organisasi,

pengembangan sumber daya manusia, dan mendesain organisasi.



Gambar 2.13 Tiga Unsur Kepemimpinan Transformatif Menurut Kouni

Tiga unsur kepemimpinan transformatif menurut Kouni (2018: 159) adalah sebagai berikut.

1. Membuat arah dan fokus organisasi, merupakan kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk membagikan visi keadaan lembaga di masa depan, menyetujui dan mengesahkan tujuan lembaga pendidikan yang dibuat oleh para guru dan kepala sekolah, kepala sekolah juga menetapkan ekspektasi-ekspektasi kinerja yang harus dicapai oleh para guru.
2. Pengembangan sumber daya manusia, merupakan dukungan yang diberikan oleh kepala sekolah kepada para guru untuk meningkatkan kemampuan intelektualnya, dengan mengizinkan para guru untuk bereksplorasi, mencoba hal-hal dan pendekatan baru, untuk itu kepala sekolah juga perlu menjadi model yang visioner dan mendukungnya.
3. Mendesain organisasi, merupakan kegiatan yang dilakukan kepala sekolah untuk menguatkan budaya kerja yang positif di lembaga pendidikan

tersebut, kepala sekolah juga perlu membuat sistem yang berfokus kepada kebutuhan peserta didik, dan membantu para guru dan peserta didik dalam menghadapi masalah-masalah yang menghambat kegiatan belajar dan mengajar di lembaga pendidikan tersebut.

#### **D. PRAKTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH**

Berdasarkan temuan penelitian Sayadi (2016) dengan menggunakan data dari 387 guru dari 42 sekolah dasar dan sekolah menengah pertama di Iran, meneliti tentang implikasi dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan bekerja dan komitmen dalam bekerja di lembaga pendidikan. Hasilnya didapatkan fakta bahwa pada hubungan antara kepala sekolah dengan guru memiliki peran, yang dipengaruhi oleh motivasi internal dan eksternal yang akan meningkatkan kepuasan bekerja yang dirasakan oleh para guru. Guru-guru di lembaga pendidikan tersebut menilai bahwa keputusan-keputusan yang dibuat oleh kepala sekolah, memiliki tujuan yang baik, demi mencapai tujuan-tujuan lembaga pendidikan, sehingga

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

mereka dapat menerimanya dan merasa puas dengan kebijakan tersebut, akibatnya kepuasan bekerja para guru pun semakin bertambah.

Senada dengan Sayadi, hasil penelitian Tesfaw (2014) terkait gaya kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan, yang melibatkan 320 guru dari 20 sekolah di Etiopia, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformatif yang digunakan oleh kepala sekolah memiliki korelasi yang positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru-guru di lembaga pendidikan tersebut. Hal ini disebabkan oleh karismatik yang dimiliki oleh kepala sekolah, sehingga kepala sekolah tersebut dapat menjadi *role model* para guru dan peserta didik, sehingga menimbulkan rasa saling percaya yang kuat di antara mereka, dan menjaga komitmen serta komunikasi dua arah yang dilakukan antara guru dengan kepala sekolah dalam mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan tersebut.

Temuan Eliophotou (2014) dalam penelitiannya mengenai dampak dari kepemimpinan transformasional, yang berorientasi pada perspektif guru tentang keefektifan

kepala sekolah, dan kepuasan bekerja yang dirasakan oleh para guru. Penelitian ini mengambil data dari 438 guru yang berasal dari 348 sekolah menengah pertama di Siprus, menyimpulkan bahwa kepuasan bekerja yang dirasakan oleh para guru disebabkan oleh pemahaman mereka tentang sifat-sifat positif dari kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformatif tersebut. Hal ini menjadi lebih menarik sebab sistem pendidikan nasional yang terpusat justru tidak mengizinkan kepala-kepala lembaga pendidikannya untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang transformatif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nguni, dkk. (2006) mereka mengkaji tentang pengaruh dari kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan dalam bekerja, komitmen untuk memajukan organisasi, dan sikap para anggota organisasi yang mengambil sampel dari 700 sekolah dasar di Tanzania. Berdasarkan hasil analisis datanya, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan bekerja, hal ini mengonfirmasi dugaan awal penelitiannya. Dari hal ini didapatkan bahwa para guru di

lembaga pendidikan transformasional mengekspresikan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepala sekolah yang memiliki kedekatan dengan para guru dan sering melakukan interaksi satu sama lain dalam bekerja, memberikan rasa penerimaan dari para guru, dan membuat mereka mau mengikuti arahan-arahan dan petunjuk dari kepala sekolah tersebut.

Lebih jauh lagi, sebuah survei yang dilakukan oleh Griffith (2004) dengan menggunakan sampel 458 guru dari 52 sekolah dasar di Australia, menunjukkan adanya hal yang penting berupa kuatnya korelasi antara kepala sekolah yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan bekerja para guru. Di sekolah tersebut para guru dan tenaga pendidik sekolah tidak hanya puas dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya, namun juga didapatkan fakta bahwa para guru dan tenaga pendidik tersebut memiliki tingkat kinerja yang lebih baik dibandingkan tingkat kinerja guru yang kepala sekolahnya tidak menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah yang menerapkan gaya transformasional dapat menjadi contoh sebagai tokoh

yang baik, memiliki hubungan yang baik dengan para pengikutnya, serta dapat menyelaraskan visi para guru dengan lembaga, sehingga para guru merasa nyaman dalam bekerja untuk mewujudkan tujuan-tujuan sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.

Keberlanjutan dari perubahan atau inovasi-inovasi yang dibuat oleh lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh pemimpin dan anggota-anggota di lembaga pendidikan tersebut. Diperlukan komitmen dari para guru dan tim manajemen sekolah untuk mau terbuka dan mengubah pemahaman dan sikap mereka dalam bertindak. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan hal yang sangat penting untuk bisa mengembangkan sekolah melalui inovasi-inovasi. Untuk itu kepala sekolah perlu memberi contoh dengan mencoba berbagai upaya dan pendekatan dalam melakukan kegiatan manajerialnya serta memfasilitasi kegiatan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh para guru. Hal ini karena telah terbukti bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap kemampuan untuk berinovasi oleh para guru dan sekolah. Kepala sekolah perlu membuat kondisi di

sekolahnya di mana guru-guru dapat memaksimalkan kemampuan mengajarnya, melalui pengembangan para guru dan pengembangan sekolahnya. Pembuatan lingkungan pendidikan yang positif merupakan hal yang sangat penting untuk menciptakan inovasi-inovasi karena kegiatan belajar merupakan awal dari terciptanya inovasi. Kepala sekolah merupakan salah satu elemen kunci yang menentukan apakah sekolah tersebut akan banyak melakukan inovasi atau tidak. Kultur sekolah juga merupakan elemen strategis yang membuat sekolah dapat melahirkan inovasi-inovasi. Bagaimanapun juga inovasi memerlukan kerangka kerja, oleh karena itu sekolah perlu menyediakan sebuah tim yang mampu mendukung kegiatan inovasi-inovasi di lembaga tersebut dengan efektif. Kepemimpinan yang transformatif di lembaga pendidikan memiliki pengaruh kepada kapasitas sekolah untuk melakukan inovasi-inovasi dan juga kepemimpinan transformatif memengaruhi kegiatan pembelajaran di sekolah tersebut, serta struktur organisasi tersebut (Waruwu, dkk., 2020).

# BAB III

## MANAJEMEN KINERJA KEPALA SEKOLAH

### A. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI LEADER

*“Educational leader in educational organization play central and major role which is not easy and ignorable. Quality of education and making satisfied environment and motivation of stakeholders depend on educational leader, leadership styles and management”* (Salehi, 2018: 3).

Kepala sekolah merupakan pemimpin dari seluruh komunitas yang ada di sekolah. Dia bertanggung jawab untuk mengelola kegiatan-kegiatan administratif dan melakukan kegiatan supervisi kepada seluruh peserta didik dan guru-guru yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Karena itulah seorang pemimpin di suatu lembaga pendidikan memiliki peran yang sentral, karena bukanlah hal yang mudah dan tidak dapat diabaikan begitu saja. Di dalam lembaga pendidikan mayoritas sumber daya yang dimilikinya adalah sumber daya manusia, yaitu para guru, untuk mengelolanya tentu bukan hal yang mudah sebab

KEKEPALASEKOLAHAN

(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

kepala sekolah akan menghadapi dinamika-dinamika yang tidak terduga sebelumnya. Untuk bisa mengelola sumber daya manusia yang kompleks dan berharga tersebut, diperlukan seorang pemimpin yang profesional dan memiliki cara kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi di sekolah tersebut. Hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan para guru, akan memberikan lingkungan organisasi yang sehat, membangkitkan motivasi dalam bekerja, dan memberikan kepuasan dalam bekerja efektif.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, diperlukan beberapa kualitas yang harus ada di dalam dirinya. Diperlukan usaha-usaha untuk terus belajar dan mempraktikkan hal-hal baru, sehingga seorang pemimpin dapat memimpin dengan efektif. Menurut Marcou (1989: 2) diperlukan karakteristik-karakteristik berikut, agar seorang pemimpin dapat memimpin dengan efektif.

1. Ia mengetahui dengan pasti hal apa yang harus ia kerjakan dan selesaikan.
2. Ia bisa menjelaskan visi-visinya di masa depan menggunakan bahasa-bahasa yang sederhana dan bisa dipahami pengikutnya.

3. Ia dapat menciptakan ide-ide untuk menyelesaikan permasalahan.
4. Ia dapat menginspirasi orang-orang yang mengikutinya.
5. Ia dapat menerima dan menggunakan konflik apabila diperlukan.
6. Ia dapat memberikan contoh dengan baik.
7. Ia dapat bekerja keras untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.
8. Ketika ia berbicara, orang lain akan memperhatikannya.
9. Dia dapat mengenal dan menggunakan hal-hal baru untuk menyelesaikan masalah.
10. Ia dapat meyakini orang lain untuk bekerja sama.
11. Ia dapat menyelesaikan masalah-masalah yang rumit.
12. Ia dapat menerima bahwa ada pihak yang tidak menyukainya.
13. Ia tidak terpaku pada kesalahan-kesalahan, ia terus bergerak maju.
14. Ia mengetahui batasan-batasannya.

Seorang pemimpin di lembaga pendidikan perlu memiliki karakteristik-karakteristik berikut untuk menjadi pemimpin yang efektif.

1. Ia memahami tentang pentingnya membangun komunitas.
2. Ia memberdayakan para guru dan mengembangkan kemampuan kepemimpinannya.
3. Dia mampu mengelola data-data dan sumberdaya yang dimiliki lembaga.
4. Ia memiliki visi dan rencana.
5. Ia mampu membuat iklim sekolah yang kolaboratif.
6. Ia ahli di bidangnya.
7. Ia mampu mengambil risiko.
8. Ia memimpin dengan memberikan contoh.
9. Ia adalah pembelajar seumur hidup.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif di dalam lembaga pendidikan, merupakan hal yang dasar baginya untuk menentukan arah dan membuat tujuan. Kepala sekolah perlu untuk bekerja untuk membangun visi-visinya lalu mengomunikasikannya, dengan cara

membangun pemahaman visi sekolah kepada guru serta dampak-dampaknya terhadap program-program dan kegiatan belajar di kelas, mengajak para staf untuk menjadi lebih inovatif dalam membantu peserta didik agar memiliki kompetensi yang sesuai dengan abad ke-21, bekerjasama dengan berbagai pemangku kebijakan untuk menjelaskan visi sekolah terhadap kegiatan mengajar dan belajar serta dampaknya sehingga para peserta didik dapat memiliki capaian belajar yang maksimal (Salehi, 2018: 4).



Gambar 3.1 Ilustrasi Pemimpin Sekolah yang Efektif

Sumber: <https://learningpolicyinstitute.org/product>

*“School leaders' effectiveness is crucial to improving student outcomes, especially in schools with the greatest need”* (Shaked & Schechter, 2018: 260). Kepala sekolah yang efektif merupakan hal yang krusial untuk meningkatkan *outcomes* dari para peserta didiknya. Bahwa kepemimpinan merupakan faktor kedua yang paling memengaruhi capaian belajar peserta didiknya, faktor sisanya dipengaruhi oleh kegiatan belajar mengajar yang dilakukan oleh guru. Kualitas dari kepala sekolah juga ditentukan dari kualitas persiapan dan pengkaderannya sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah tidak hanya cukup untuk berfokus pada bagaimana meningkatkan kualitas

pengetahuan dan keahlian peserta didiknya. Kepala sekolah juga perlu untuk menerapkan sistem pendidikan yang transformatif. Yang nantinya hal tersebut juga akan mengembangkan kemampuan kognitif, emosional, interpersonal dan intrapersonalnya, sehingga memungkinkan kepala sekolah untuk mengelola dan menyelesaikan tugas-tugasnya yang kompleks. Kepala sekolah di masa kini juga diekspektasikan dengan tinggi untuk bisa menjadi agen perubahan bagi organisasinya.

Abowitz (2019: 3) mengungkapkan untuk menjadi kepala sekolah yang ideal dibutuhkan kemampuan untuk memimpin komunitas-komunitas yang berhubungan dengan sekolah, baik itu komunitas internal sekolah maupun komunitas eksternal sekolah. Kepala sekolah perlu untuk bersosialisasi dan memberikan edukasi kepada masyarakat yang berada di sekitar sekolah, sehingga sekolah bisa mendapatkan dukungan dari komunitas-komunitas yang ada di lingkungan sekitar sekolah, lalu membangun hubungan yang baik dengan mereka, sehingga sekolah memiliki sumber daya baru yang dapat dipergunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah bersama yang dihadapi

anak–anak muda dan keluarga yang ada di sekitar sekolah. Untuk itu dibutuhkan kerjasama dan komitmen yang kuat antara sekolah, orang tua, dan organisasi-organisasi sosial lainnya. Kepala sekolah juga perlu memperbaiki kondisi internalnya, dengan meningkatkan pemenuhan kebutuhan peserta didiknya, meningkatkan kurikulum di sekolah, meningkatkan kualitas guru di sekolah, melalui kepemimpinannya dalam membuat berbagai kebijakan untuk sekolah.

Kepala sekolah harus bisa memimpin lembaganya sehingga lembaga tersebut dapat melepaskan potensi-potensi yang tersimpan. Untuk bisa melakukan hal tersebut terdapat lima kunci tanggung jawab yang harus menjadi fokus bagi kepala sekolah:

1. *Shaping a vision of academic success for all students*, membentuk visi yang bisa memberikan kesuksesan akademis bagi seluruh peserta didik,
2. *Creating a climate hospitable to education*, membentuk lingkungan sekolah yang ramah terhadap proses pendidikan,

3. *Cultivating leadership in others*, meningkatkan kemampuan kepemimpinannya dalam bekerja sama dengan orang lain,
4. *Improving instruction*, meningkatkan kemampuan memberikan instruksi/perintah,
5. *Managing people, data and processes to foster school improvement*, mengelola sumber daya dengan baik, sehingga dapat digerakkan dengan cepat dalam meningkatkan kualitas sekolahnya. (Wallace Foundation, 2013: 6).

Sudjana (2004) mengatakan bahwa tingkat *output* tertinggi dari lembaga pendidikan adalah pencapaian peserta didik, yang meliputi hasil akademik dan non akademik yang berhasil diraih oleh peserta didik. Selain itu Bafadal, dkk. (2018: 156) mengungkapkan hasil belajar peserta didik merupakan kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik setelah melalui proses belajar di sekolah. Sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas hasil belajar peserta didiknya. Kepala sekolah merupakan tokoh kunci yang memiliki tanggung jawab untuk membentuk lingkungan

belajar yang kondusif bagi peserta didiknya, sehingga peserta didik dapat mengembangkan potensi-potensi diri yang dimilikinya.

Sebagai pemimpin di lembaga pendidikan kepala sekolah memiliki pengaruh kepada para guru, staf sekolah, dan peserta didik, dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikannya. Kepala sekolah perlu menggunakan pengaruhnya dengan baik dengan cara menghormati para guru dalam menjalankan tanggung jawabnya, memberikan visi-visi, dan memimpin dengan memberikan contoh. Kepala sekolah juga harus bisa memimpin dengan optimis, dengan cara membangun dan mengembangkan visi-visinya, serta membagikannya kepada para guru. Hal ini akan membantu guru dalam menetapkan tujuannya. Kepala sekolah juga perlu menyediakan lingkungan yang kondusif, bermanfaat, dan menantang, sehingga dapat meningkatkan kepuasan bekerja para guru di lembaga pendidikan tersebut (Baptiste, 2019: 5).



Gambar 3.2 Ilustrasi Kepala Sekolah Memimpin Guru

Sumber: <https://www.waldenu.edu/education>

Balyer (2012: 587) mengungkapkan pula bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan, memiliki pengaruh yang kuat terhadap para guru. Di mana pengaruh tersebut memiliki efek jangka panjang pada para guru, dan dapat memengaruhi kinerja guru dalam mengajar dan komitmen guru dalam mewujudkan tujuan lembaga pendidikannya. Untuk itu diperlukan rasa percaya antara guru dengan kepala sekolah. Jika rasa saling percaya itu sudah muncul, guru-guru akan lebih mudah untuk membagikan ide-idenya dengan guru-guru yang lain dan

juga kepada pemimpinnya. Cara memimpin yang positif akan membuat para guru menjadi merasa terlibat penuh dalam bekerja, sehingga merangsang mereka untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Sehingga penting bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kepuasan bekerja para guru dan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolahnya.

Sedangkan itu Zheng, dkk. (2017: 411) menjelaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaga pendidikan memiliki peran yang sangat signifikan terhadap keefektifan dan peningkatan kualitas sekolah. Dalam memimpin suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah harus memerhatikan kerangka kerja organisasinya, sebab kerangka kerja yang tidak proposional akan membuat guru mengalami kelebihan beban kerja dan mengalami stres, sehingga akan berdampak pada kualitas pembelajaran di kelas dan pencapaian hasil belajar peserta didik, yang harusnya menjadi perhatian utama kepala sekolah. Sehingga diperlukan komunikasi yang baik pada antar guru dan antara guru dengan kepala sekolah.

Kepemimpinan yang baik menghasilkan pengembangan potensi pribadi dan profesional dan memungkinkan pencapaian tujuan tim (Cox & Hoover, 2002: 13). Kepemimpinan terdiri dari hal-hal yang nyata, yaitu memiliki tujuan kerja yang jelas, kompetensi yang memadai, umpan balik atas kinerja, dan pengembangan yang berkesinambungan. Kepemimpinan adalah elemen penting dalam memimpin orang lain, dan ada beberapa contoh di mana individu menunjukkan kemampuan luar biasa (Perkins, 2000: 139–140). Moorhead & Griffin (1999: 352) memandang kepemimpinan dari dua perspektif yang berbeda, yaitu (1) proses, yang berarti penggunaan pengaruh yang tidak memiliki kekuatan untuk menjatuhkan sanksi, membentuk tujuan kelompok atau organisasi, mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan dan membantu menciptakan budaya kelompok atau organisasi; dan (2) kepemilikan, yang didefinisikan sebagai seperangkat karakteristik yang merupakan atribut seseorang yang dipersepsikan sebagai pemimpin).

Dengan memimpin, seorang pemimpin dapat melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik

bagi organisasinya. Tujuan dasar dari pendidikan adalah mentransfer kebudayaan ke generasi-generasi selanjutnya. Ada beberapa faktor yang mampu memengaruhi pencapaian-pencapaian sekolah, salah satunya adalah kepemimpinan kepala sekolah. Dalam mencapai tujuan-tujuan sekolah, kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan profesional guru, mendukung manajemen sekolah, dan mengembangkan infrastruktur sekolah. Selain itu kepala sekolah juga harus memaksimalkan kemampuan finansial lembaga dalam mendukung program-program sekolah, sehingga kepala sekolah dapat memberikan dampak yang positif terhadap pencapaian-pencapaian sekolahnya (Kalangi, dkk., 2021: 87).

## **B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER**

Manajer adalah orang yang memiliki wewenang untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya dengan menggerakkan orang lain, karena manajer memiliki banyak sumber daya manusia, sehingga ia tidak hanya menggerakkan dirinya untuk menyelesaikan pekerjaannya, ia juga harus bisa menggerakkan orang lain yang berada

dalam wewenangnya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ada beberapa tingkatan pada kegiatan manajerial, manajer tingkat tinggi merupakan penanggung jawab utama suatu organisasi, ia bertanggung jawab secara menyeluruh terhadap apa saja yang terjadi di organisasi tersebut. Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang manajer ia bertugas untuk membuat rancangan organisasi, membuat kebijakan-kebijakan organisasi, membuat strategi untuk organisasi, dan mengambil keputusan-keputusan strategis organisasi tersebut. Manajer tingkat menengah merupakan penanggung jawab dengan apa yang terjadi di unitnya, ia menerjemahkan dan melaksanakan perintah, rancangan, dan kebijakan organisasi yang telah dibuat oleh manajer tingkat tinggi.

*“Nowadays, school managers need to be aware of the changing environment and adapt to the technological innovation, globalization and international labor migration. Every country’s educational system must prepare all their graduates for a changing environment, must transfer to them the much needed knowledge, skills and attitudes necessary for the job and the citizenship integration”* (Ristea, dkk., 2014: 61).

Di masa ini, manajer sekolah perlu lebih menyadari akan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya dan mengadaptasi perubahan-perubahan itu, sehingga mampu membuat kualitas lembaga pendidikannya menjadi lebih baik. Perubahan-perubahan yang dimaksud berupa perkembangan teknologi dan globalisasi. Setiap negara perlu memproduksi lulusan–lulusan yang mampu memenuhi tuntutan–tuntutan perubahan tersebut, untuk itu setiap lulusan haruslah memiliki ilmu pengetahuan yang sesuai, serta keahlian dan etika yang dibutuhkan untuk bekerja di era globalisasi saat ini.



Gambar 3.3 Ilustrasi Tantangan Kepala Sekolah di Abad ke-21

Sumber: <https://www.liputan6.com/bisnis>

Berdasarkan laporan OECD (2008: 155) manajer sekolah mengalami perbedaan ranah kerja yang sangat signifikan. Hal ini disebabkan sudah banyak negara yang menerapkan sistem pendidikan yang desentralisasi, sehingga membuat sekolah menjadi lebih mandiri dalam memproduksi lulusan-lulusannya, untuk itu diperlukan pengetahuan dan kegiatan pedagogi yang lebih berkualitas

KEKOPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

bagi peserta didiknya. Karena itu dibutuhkan sistem pendidikan yang berkelanjutan, di mana manajer sekolah tidak hanya bersikap suportif namun juga harus memiliki keahlian-keahlian kepemimpinan, dan kemampuan memvisi seperti pengusaha. Kondisi belajar dan mengajar di sekolah dipengaruhi oleh administrasi dan kepemimpinan yang diberikan oleh kepala sekolah, oleh karena itu kepala sekolah memiliki pengaruh langsung kepada keefektifan guru saat mengajar di sekolah dan tercapainya *output* dan *outcome* yang diinginkan dari lulusan-lulusan lembaga pendidikan tersebut.

Buckmiller & Kruse (2015: 76) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang bertugas sebagai manajer sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan kegiatan pendidikan di lembaganya dapat berlangsung dengan baik di setiap harinya. Untuk bisa mengemban tanggung jawab tersebut kepala sekolah memerlukan berbagai faktor yaitu disiplin, kepatuhan, mengorganisir, mengalokasikan sumber daya, dan mampu bersikap terhadap permasalahan-permasalahan pribadi yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Kepala sekolah menghabiskan sebagian besar

waktunya untuk melakukan kegiatan manajerial, tingginya tekanan yang ada pada kepala sekolah untuk menuntaskan kegiatan-kegiatan manajerialnya dapat mengganggu mereka dari tanggung jawab-tanggung jawabnya yang lain, termasuk tanggung jawab untuk memimpin.



Gambar 3.4 Tujuh Kegiatan Administratif Kepala Sekolah

Buckmiller & Kruse (2015: 77) mengungkapkan ada tujuh kegiatan administratif yang dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu:

KEKOPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

1. *Staff personnel*, mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sekolah,
2. *Pupil personnel*, mengelola peserta didiknya,
3. *School-community*, mengelola komunitas-komunitas yang dibentuk dan dimiliki sekolah,
4. *Instructional and curriculum development*, pengembangan sistem kurikulum sekolah,
5. *Facilities management*, pengelolaan fasilitas-fasilitas yang dimiliki sekolah,
6. *Intergovernmental agency relations*, menjaga hubungan baik dengan pemerintahan terkait.

Fokus utama dari kepala sekolah adalah untuk menciptakan lingkungan yang membuat kegiatan belajar dan mengajar dapat berlangsung dengan baik di sekolah, serta membuat dampak-dampak positif terhadap capaian *outcomes* lulusannya nanti. Sebab kepala sekolah harus memastikan bahwa capaian belajar para peserta didiknya, sesuai dengan apa yang diharapkan oleh dirinya dan masyarakatnya

*“In general, school principals in primary school as well as secondary school in Indonesia have two major roles. The first major role is that they provide instructional*

*and curriculum leadership to their teachers in school. The second main role is to provide managerial and administrative leadership” (Wahyudin, 2010: 29).*

### **Principal's major roles**

- first major role is that they provide instructional and curriculum leadership to their teachers in school*
- second main role is to provide managerial and administrative leadership*

Gambar 3.5 Peran Kepala Sekolah

1. Pertama adalah menyediakan kurikulum kepada para guru di lembaganya. Untuk bisa menjalankan peran tersebut, kepala sekolah haruslah memiliki pemahaman kurikulum pendidikan yang ditetapkan oleh kementerian pendidikan. Oleh sebab itu kepala sekolah tidak hanya memperhatikan tentang standar isi dari kurikulum yang berlaku, kepala sekolah juga perlu memikirkan pendekatan-pendekatan baru

yang membuat kegiatan belajar mengajar menjadi lebih efektif. Selain memperhatikan isi kurikulum, kepala sekolah juga perlu membuat prosedur evaluasi kinerja para guru di lembaganya, serta mendukung pengembangan karir profesional guru-guru tersebut, sebagai bagian dari kurikulum sekolah yang tidak terpisahkan.

2. Kedua adalah menyediakan kegiatan manajerial. Di Indonesia kegiatan manajemen di sistem pendidikannya menggunakan sistem desentralisasi yang disebut dengan manajemen berbasis sekolah. Sebagai konsekuensi dari kebijakan tersebut, ada beberapa fungsi kepala sekolah di Indonesia yaitu membuat prosedur asesmen sekolah, mengumpulkan dan menggunakan data-data yang dibutuhkan untuk merencanakan pengembangan sekolah, merealisasikan rencana pengembangan sekolah dan memantaunya, membangun iklim kerja yang kolaboratif antara guru-guru, staf sekolah, dan

komite sekolah. Sehingga memiliki kemampuan untuk mendelegasikan berbagai kegiatan sekolah kepada anggota sekolah merupakan salah satu tanggung jawab yang dituntaskan oleh kepala sekolah. Dari semua konsekuensi tersebut, membangun iklim kerja yang kolaboratif antara guru, staf, dan komite sekolah merupakan faktor utama yang menentukan apakah kepala tersebut merupakan manajer dan pemimpin yang efektif atau tidak.



Gambar 3.6 Ilustrasi Manajemen Berbasis Sekolah yang Partisipatif

Sumber: <https://dindikbud.demakkab.go.id/index>

“*School-based management (SBM) is an effective way of enhancing participatory decision-making, budgetary transparency, and community participation*” (Tansiri & Bong, 2019: 424). Manajemen berbasis sekolah merupakan cara yang efektif dalam meningkatkan partisipasi dalam membuat keputusan pendidikan, transparansi keuangan sekolah, dan partisipasi masyarakat dalam membangun sekolah. Untuk menerapkan sistem manajemen berbasis sekolah yang efektif dibutuhkan waktu bagi kepala sekolah untuk bisa beradaptasi dan menjalankan lembaga dengan efektif, dengan dukungan dari pakar-pakar di bidang pendidikan dan pemerintah. Implementasi dari sistem manajemen berbasis sekolah akan secara langsung memengaruhi akuntabilitas, partisipasi masyarakat, kredibilitas, transparansi lembaga, kurikulum dan kegiatan belajar di sekolah, peserta didik, guru-guru, staf sekolah, infrastruktur, keuangan, hubungan dengan masyarakat, dan juga kultur sekolah.

Dalam menerapkan sistem manajemen berbasis sekolah, menurut Lawler (1992) terdapat empat hal yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah yaitu *power* atau

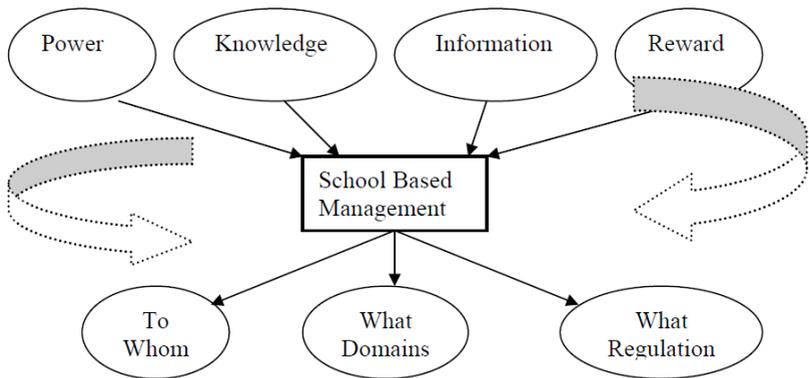
KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

kekuatan, *knowledge* atau pemahaman, *information* atau informasi, dan *rewards* atau penghargaan.

1. *Power* merupakan keputusan-keputusan yang dapat memengaruhi kegiatan, arah, dan kebijakan lembaga pendidikan tersebut.
2. *Knowledge* dibutuhkan pemahaman dari para guru dan staf sekolah terkait sistem manajemen berbasis sekolah ini.
3. *Information* merupakan kinerja organisasi yang informasinya dapat berupa pendapatan, pengeluaran, pencapaian di setiap unitnya, sebagai dasar pembuatan keputusan strategis selanjutnya.
4. *Rewards* merupakan apresiasi kepada organisasi dan individu-individu yang ikut berkontribusi dalam meningkatkan kualitas lembaga sekolah.

Sedangkan menurut Levacic (1995) terdapat tiga faktor esensial yang harus dipenuhi untuk mewujudkan manajemen berbasis sekolah. (a) pemangku kebijakan yang memiliki wewenang untuk membuat kebijakan di lembaga pendidikan tersebut haruslah bersifat desentralisasi, (b)

domain-domain sekolah memiliki komitmen dan mampu untuk menyelenggarakan sistem pendidikan yang terdesentralisasi, (c) terdapat regulasi yang dapat mengatur pengambilan keputusan dan tindakan-tindakan di sistem pendidikan yang terdesentralisasi.



Gambar 3.7 Hubungan antara teori MBS Lawler & Levacic

Menjadi kepala sekolah tidak semudah seperti apa yang terlihat, terutama bila kepala sekolah tersebut menghadapi situasi-situasi yang dinamis. Kepala sekolah menghadapi banyak tantangan dalam mengemban amanahnya, dengan tetap menjalankan prinsip akuntabilitas, sehingga kebijakannya tetap bisa diterima dan disetujui oleh

para otoritas yang mensupervisinya. Tantangan kepala sekolah di masa depan akan jauh lebih banyak dan lebih kompleks lagi, oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk bisa terus membangun sistem belajar yang berkelanjutan, yang dilandaskan pada jangka panjang, mengintegrasikan antara pengetahuan umum dan keterampilan pada kurikulumnya, mengelola sikap dan kehadiran para karyawan dan guru yang bekerja di sekolah, mengelola sumber daya dan lingkungan sekolah, membimbing sekolah sebagai pusat pembelajaran di daerah tersebut, mengembangkan kemampuan profesional sumber daya manusia di sekolah tersebut, membangun kemitraan dengan pihak-pihak di luar sekolah, serta membangun sinkronisasi dan mengembangkan pembelajaran yang inovatif dan memaksimalkan kesempatan-kesempatan yang dimiliki oleh sekolah untuk dapat terus meningkatkan kualitasnya (Day & Sammons, 2014: 27).

Menjadi kepala sekolah di masa kini memerlukan kemampuan untuk melakukan *multitasking* dalam menghadapi situasi yang dinamis. Kepala sekolah merupakan faktor kunci yang akan menentukan tingkat

kualitas suatu lembaga pendidikan. Di mana tingkat kualitas di lembaga pendidikan itu juga akan menentukan tingkat kepuasan bekerja dan motivasi para guru dan staf sekolah dalam menyelenggarakan sistem belajar dan mengajar di kelas. Salah satu faktor terpenting yang dapat memengaruhi kualitas belajar di sekolah adalah kehadiran kepala sekolah. Kehadiran kepala sekolah dapat mengubah wajah sekolah apakah akan menjadi lebih baik atau lebih buruk, seiring dengan berjalannya waktu. Seorang kepala sekolah yang ideal diekspektasikan mendukung guru-guru dalam mewujudkan kegiatan belajar mengajar yang berkualitas di kelas, membentuk iklim kerja dan iklim sekolah yang harmonis dan kondusif, membuat tujuan sekolah yang berkualitas, dan mampu mengajak guru-guru untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas tersebut (Komalasari, dkk., 2020: 182).

### **C. OPTIMALISASI MANAJEMEN KINERJA DI SEKOLAH**

*“Development in the field of education is one of the most strategic steps to increase the quantity and quality of human resources. Empirically, the progress in the field of*

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

*education in a country has a positive correlation with the increase in the welfare of its citizens. The development of education that is well organized and appropriate will produce an intelligent, competent, productive and competitive society so that it can be the backbone of the social, political, and economic development of a nation”* (Setia & Nasrudin, 2020: 151).

Pengembangan kualitas pendidikan merupakan salah satu kebijakan strategis untuk meningkatkan kualitas manusia di suatu daerah. Tampaknya, terdapat korelasi yang positif antara kualitas pendidikan di suatu negara dengan kesejahteraan penduduknya. Pengembangan sistem pendidikan ke arah yang lebih baik memerlukan kemampuan mengorganisir yang baik dan sesuai sehingga dapat tercipta masyarakat yang cerdas, masyarakat yang kompeten, masyarakat yang produktif, dan masyarakat yang kompetitif, sehingga masyarakatnya dapat menjadi tulang punggung dari perkembangan ekonomi, sosial, dan politik di negara tersebut.

Sistem pendidikan di Indonesia diatur oleh Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003, yang menjelaskan bahwa ada tiga jenis pendidikan, yaitu pendidikan formal, pendidikan informal, dan pendidikan nonformal. Salah satu bagian dari lembaga pendidikan

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

formal adalah membangun kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan vokasi. Di Indonesia pendidikan vokasi dituntut untuk menciptakan lulusan yang siap untuk masuk ke dunia kerja dan menjadi pekerja yang produktif. Lulusan yang berkualitas merupakan luaran dari pendidikan yang berkualitas. Pendidikan yang berkualitas adalah proses mendidik yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan dirinya, sehingga terhindar dari hal-hal yang negatif seperti rasa tidak peduli, minimnya kompetensi, tidak berdaya, tidak jujur, tidak ramah, dan berperilaku buruk. Pendidikan yang berkualitas dapat dinilai dari bagaimana sistem pendidikan tersebut dapat memenuhi ekspektasi-ekspektasi dari para peserta didik, orang tua, dan masyarakat akan suatu keahlian tertentu, di mana tuntutan-tuntutan tersebut menjadi tujuan sekolah untuk dapat memenuhinya, dengan menyesuaikan kurikulumnya sehingga dapat mengakomodir keinginan-keinginan tersebut.



Gambar 3.8 Ilustrasi Pembelajaran Sepanjang Hayat  
Sumber: <https://www.efrontlearning.com/blog>

Kualitas pendidikan merupakan hal yang sangat penting bagi mereka yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam jasa pendidikan, serta bagi mereka yang menggunakan jasa pendidikan tersebut. Akses untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas merupakan kebutuhan dan hak semua orang. Pendidikan yang berkualitas dapat meningkatkan kreativitas peserta didiknya, meningkatkan ilmu pengetahuan dan wawasan peserta didiknya, meningkatkan kemampuan dan keahlian-keahlian peserta didiknya, untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dijumpai peserta didik di masa kini,

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

maupun nanti saat ia membentuk kehidupan profesionalnya. Namun pendidikan yang diberikan oleh sekolah tidaklah cukup bagi peserta didik, untuk bisa memenuhi kebutuhan peserta didik akan pendidikan, peserta didik harus memiliki kemauan untuk menyelenggarakan pendidikan sepanjang hayat. Pendidikan sepanjang hayat merupakan salah satu pilar yang akan menopang pengembangan kualitas dirinya (Agih, 2015: 66).

UNESCO (2012) memberikan ciri-ciri pendidikan yang berkualitas sebagai berikut:

1. *Quality learners*: pembelajar yang berkualitas, merupakan iklim pembelajaran yang sehat, di mana peserta didik siap untuk mengikuti kegiatan pembelajaran, serta didukung oleh keluarga dan komunitasnya.
2. *Quality learning environment*: apakah lingkungan pendidikan itu sehat, aman, dan melindungi peserta didiknya dari diskriminasi sara, serta apakah sekolah menyediakan advokasi bila terjadi diskriminasi di lembaganya.

3. *Quality content*: materi belajar yang berkualitas, yang digunakan guru dalam kegiatan belajar mengajar untuk meningkatkan keahlian peserta didiknya.
4. *Quality outcomes*: apakah dengan bersekolah di lembaga pendidikan tersebut, peserta didik akan mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diharapkan dan sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

Ciri-ciri yang dijelaskan oleh UNESCO di atas dapat digunakan oleh sekolah untuk mengidentifikasi apakah lembaga pendidikannya sudah memenuhi seluruh ciri-ciri yang dijelaskan oleh UNESCO, sehingga sekolah dapat melakukan perbaikan-perbaikan untuk mewujudkan sistem pendidikan yang berkualitas di lembaganya.



Gambar 3.9 Ilustrasi Asesmen Sekolah

Sumber: <https://www.mditack.co.id/>

Lembaga pendidikan perlu membangun sistem yang dapat menilai kualitas pendidikannya, dengan begitu lembaga pendidikan dapat mengetahui poin-poin apa saja yang harus menjadi fokus dari lembaga pendidikan, mengetahui kelebihan–kelebihan dan kekurangan yang dimiliki organisasi, untuk pengembangan organisasi di masa selanjutnya. Tim penjamin mutu sekolah dapat saling mendebat dan berdiskusi tentang aspek mana saja yang perlu menjadi fokus perbaikan dari lembaga tersebut, serta indikator mana saja yang akan digunakan untuk memonitoring dan mengevaluasi program perbaikan di sekolah tersebut (Agih, 2015: 68).

Menurut Agih (2015: 69) terdapat tujuh faktor yang dapat menjadi indikator kualitas sekolah.

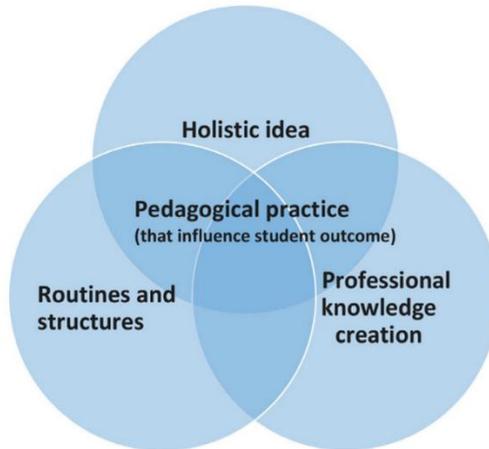
1. Kurikulum: apakah struktur dari kurikulum tersebut memiliki program, tujuan, tugas, berfokus pada peserta didik, serta integrasi antara satu program dengan program yang lain.
2. Pencapaian: dievaluasi oleh pihak eksternal atau pihak independen lainnya, untuk mengetahui apakah sekolah dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Belajar dan mengajar: kepuasan guru dalam bekerja, kepuasan peserta didik dalam belajar, apakah sekolah dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan peserta didiknya, serta apakah sekolah dapat melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan belajar mengajar di kelas dengan baik.
4. Dukungan kepada peserta didik: apakah dukungan kepada peserta didik sudah maksimal, apakah peserta didik merasa terbutuhi akan perkembangan kebutuhan sosial dan spiritualnya,

apakah terjadi peningkatan kualitas sumber daya manusia pada peserta didik.

5. Etos sekolah: apakah kebijakan sekolah sudah dapat menciptakan lingkungan sekolah yang menyenangkan dan harmonis, sehingga peserta didik dan guru merasa puas dalam berkegiatan di sekolah.
6. Sumber daya, apakah lembaga pendidikan memiliki cukup sumber daya untuk menunjang kegiatan belajar dan mengajarnya, apakah sekolah terbuka terhadap inovasi-inovasi, dan mampu membuat sinergi pada sumber daya manusianya.
7. Manajemen: apakah kualitas kepemimpinan dan manajerial di lembaga pendidikan tersebut sudah baik, dan dapat mengakomodir kebutuhan-kebutuhan guru dan peserta didiknya.

Model penggambaran sekolah yang dibuat oleh Scherp (2007) didesain untuk mengukur dan memfasilitasi analisis hubungan antara organisasi sekolah dengan kualitas pembelajaran. Secara teoretis, model ini didasarkan pada empat aspek yang fundamental bagi organisasi pendidikan

yang sangat diperlukan untuk mengembangkan kualitas di lembaga pendidikan tersebut. Empat aspek yang dimaksud adalah *The Holism* atau visi yang menyeluruh, *the routines and structure* atau rutinitas dan struktur organisasi, *professional knowledge creation* atau membentuk kemampuan profesional guru, dan *practical pedagogical work* atau kegiatan belajar dan mengajar di sekolah.



Gambar 3.10 Model Pengembangan Sekolah Scherp

1. *Holism*, merupakan visi sekolah yang menyeluruh terkait membentuk *outcome* peserta didiknya, dalam membuat visi ini juga harus menyertakan perspektif dan metode-

metode pedagogis. Sehingga dapat dipahami dan digunakan oleh para guru dan kepala sekolah dan menyertakannya dalam kegiatan belajar dan mengajar. Pembuatan visi yang holistik (menyeluruh) oleh lembaga pendidikan, akan membuat lembaga memiliki cara untuk meningkatkan dan mempertahankan kualitas pendidikan di lembaganya. Visi sekolah ini juga sebaiknya sudah mendapat persetujuan dari para praktisi dan akademisi pendidikan. Dalam pembuatan visi sekolah ini, lembaga juga harus memikirkan kondisi di lingkungan dan masyarakat sekitar, sebagai variabel-variabel yang juga harus disertakan dalam visi sekolah tersebut.

2. *The routines and structure*, merupakan fokus lembaga untuk menciptakan stabilitas dan keamanan, sehingga kegiatan belajar mengajar terhindar dari gangguan-gangguan. Untuk itu lembaga perlu mengetahui dengan baik tentang rutinitas, jadwal, dan lokasi tempat kegiatan belajar dan mengajar itu berlangsung. Pada umumnya gangguan-gangguan tersebut muncul karena faktor individu atau struktur program sekolah, sebagai contoh pada individu peserta didik belum mencapai hasil-hasil

yang dirancang oleh program, hal ini akan menjadi masalah karena guru akan mengulang kembali materinya, padahal rancangan kegiatan belajarnya adalah melanjutkan ke materi selanjutnya. Sehingga diperlukan monitoring dan kerja sama dari berbagai pihak, baik itu dari sekolah, guru, kepala sekolah, murid, dan orang tua. Untuk bisa menjalankan hal-hal yang telah diatur dan disepakati sebelumnya, sehingga kegiatan belajar dan mengajar di lembaga pendidikan tersebut, dapat berlangsung dengan lancar.

3. *Professional knowledge* adalah kemampuan mengajar guru dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah, di mana kegiatan pendidikan tersebut haruslah memiliki kecocokan dengan dunia luar atau komunitas di sekitarnya, diperlukan adaptasi-adaptasi kurikulum dengan lingkungan lokal di sekitarnya. Guru juga harus memperhatikan latar belakang kultural para peserta didiknya, sehingga guru dapat membuat kurikulum yang bisa mengakomodir perbedaan-perbedaan pada peserta didiknya. Guru harus bisa untuk selalu belajar sehingga bisa terus memperbaharui kegiatan belajar mengajarnya

di kelas, dengan mencoba hal-hal baru yang lebih efektif dan dapat memenuhi kebutuhan peserta didik akan tuntutan di masyarakatnya saat ia menjadi lulusan nanti.

4. *Practical pedagogical*, bila *professional knowledge* mengarah kepada kemampuan guru dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah melalui berbagai kegiatan dan program-program yang edukatif, *practical pedagogical* adalah kemampuan mengajar guru secara langsung di kelas, bersama dengan peserta didiknya. Idealnya antara guru dan peserta didik menyepakati pendekatan cara mengajar tertentu, di mana pendekatan tersebut dapat meningkatkan ilmu pengetahuan peserta didiknya sesuai dengan tujuan kurikulum sekolah, serta meningkatkan keahlian-keahlian guru dalam mengajar di kelas.

Kombinasi dari keempat faktor tersebut, bila dapat diselenggarakan dengan baik akan membuat sekolah mampu menjadi lembaga pendidikan yang efektif, namun untuk mencapai titik tersebut diperlukan waktu untuk mencapainya, melalui beberapa kali percobaan yang mungkin tidak selalu berakhir dengan baik, untuk itu

menjadi penting bagi kepala sekolah untuk mendukung para guru dan peserta didiknya untuk meningkatkan kualitas dirinya dan kualitas program pendidikannya, dengan terus mendukungnya serta memberikan contoh untuk membuat inovasi-inovasi baru yang dapat memecahkan permasalahan-permasalahan di lembaga pendidikan tersebut (Scherp, 2013).

#### **D. PRAKTIK MANAJEMEN KINERJA DI SEKOLAH**

Dalam menciptakan lembaga pendidikan yang ideal, dibutuhkan guru-guru yang kompeten dan berkualitas dalam menyelenggarakan pendidikan di lembaga pendidikan tersebut. Guru sebagai sumber daya utama di lembaga pendidikan memiliki berbagai peran penting di lembaga pendidikan tersebut. Di mana guru tidak hanya dituntut untuk bisa membuat program belajar dan mengajar berlangsung dengan kondusif di sekolah, beberapa guru juga dituntut untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan manajerial di sekolah, untuk menunjang kebutuhan operasional sekolah. Oleh karena itu guru tidak cukup hanya bisa menguasai

keahlian-keahlian pedagogis, guru juga membutuhkan keahlian-keahlian lainnya yang dibutuhkan lembaga untuk bisa beroperasi dengan lancar. Dalam beberapa kasus guru yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan operasional sekolah, selain kegiatan pendidikan yaitu:

1. Menyediakan rencana pemasukan sekolah,
2. Menyeleksi guru baru di sekolah,
3. Membangun program pengembangan karir profesional guru,
4. Membangun peraturan-peraturan untuk peserta didik,
5. Membuat rencana pengembangan sekolah.

Guru juga sering kali terlibat dalam pembuatan keputusan strategis mengenai masa depan di lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu sebaiknya guru juga memiliki kemampuan kepemimpinan, dengan keahlian kepemimpinan ini guru dapat berkontribusi lebih kepada lembaga pendidikannya dalam menyediakan sistem pendidikan yang berkualitas dan memperbaiki kualitas *output* lulusannya. Dengan begitu kinerja sekolah akan membaik dan memenuhi tuntutan dari para pemangku kepentingan,

peserta didik, dan masyarakat yang terdampak langsung maupun tidak langsung dari kehadiran lembaga pendidikan tersebut (Ingersoll, dkk., 2018: 14).

Ismara, dkk. (2020: 56) mengungkapkan bahwa *good governance* atau tata kelola yang baik dibutuhkan oleh seluruh layanan publik, untuk menyediakan layanan yang berkualitas, lembaga yang menerapkan tata kelola yang baik akan meningkatkan partisipasi dan kolaborasi masyarakatnya, sehingga lembaga tersebut akan mendapatkan dukungan dari masyarakat, pemerintah, swasta, dan organisasi-organisasi sosial. Layanan pendidikan juga merupakan salah satu layanan yang harus menerapkan *good governance* untuk mewujudkan layanan pendidikan yang berkualitas. Dalam membuat lembaga pendidikan yang berkualitas, diperlukan *good school governance* atau sistem tata kelola sekolah yang baik, di mana pada sistem tersebut sekolah bertanggung jawab terhadap publik atas kegiatan dan kebijakan sekolah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan lembaga, menggunakan sumber daya-sumber daya lembaga yang dapat dipertanggungjawabkan, berakuntabilitas, dan

transparansi. Dengan begitu para orang tua dan masyarakat di sekolah tersebut dapat melihat dengan baik apa saja yang dilakukan sekolah tersebut, sehingga mereka dapat ikut mengawasi dan membantu penyelenggaraan sekolah tersebut. Salah satu cara terbaik dalam membangun lembaga pendidikan yang berkualitas adalah menerapkan sistem tata kelola yang baik.

Pemahaman kepala sekolah terkait sistem tata kelola sekolah yang baik akan menjadi dasar moral dan etika profesional kepala sekolah, sehingga ia harus bisa menginternalisasinya dengan baik. Sebab kepala sekolah yang dapat memahami sistem tata kelola sekolah yang baik dengan baik dan benar, akan mendukung kepala sekolah untuk bisa bekerja dalam situasi yang penuh tekanan. Untuk menerapkan tata kelola sekolah yang baik, kepala sekolah memerlukan partisipasi, aspek legal secara hukum, transparansi, responsif, kesepakatan dari pihak terkait, efektif, efisien, dan akuntabilitas. Penerapan dari sistem tata kelola sekolah yang baik, akan membuat sekolah tersebut menjadi transparan, bertanggung jawab, otonom, adil, meningkatkan partisipasi, efektif dan efisien, berfokus pada

kesepakatan dan keinginan masyarakatnya (Ismara, dkk., 2020: 58).



Gambar 3.11 Ilustrasi Rendahnya Capaian Belajar Peserta Didik

Sumber: <https://www.educenter.id/>

Pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia. Rendahnya performa sekolah tidak hanya mengakibatkan peserta didik menjadi tidak percaya diri, namun juga dapat memberikan stres pada orang tuanya. Ada banyak sekali alasan yang dapat menyebabkan peserta didik memiliki capaian belajar yang kurang memuaskan. Untuk itu menjadi penting bagi orang tua, kepala sekolah, guru sekolah, dan

konselor sekolah untuk memahami permasalahan yang dihadapi peserta didik. Rendahnya capaian belajar peserta didik ini dapat disebabkan oleh adanya masalah medis pada peserta didik, kecerdasan intelegen yang di bawah rata-rata, gangguan pada sistem syarafnya, gangguan emosi, lingkungan sosiokultural yang buruk di rumahnya, gangguan psikis, gangguan lingkungan. Untuk itu penting bagi sekolah untuk segera mencari tahu penyebab rendahnya capaian belajar peserta didik. Menjadi hal yang penting untuk diingat, bahwa peserta didik mungkin saja memiliki lebih dari satu penyebab yang membuat capaian belajarnya menjadi kurang memuaskan (Karande & Kulkarni, 2005: 963).

# BAB IV

## MANAJEMEN PERUBAHAN

### A. KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN

Hashim (2013: 685) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah fenomena kontemporer. Sebagian besar organisasi sekarang akan mengubah kegiatan dan budaya organisasi mereka karena kemajuan teknologi terbaru, mengubah teknik produksi, perubahan perilaku pelanggan, perubahan ekonomi, dunia bisnis yang mengubah kegiatan memaksa organisasi untuk membawa perubahan pada kegiatan mereka. Begitu juga dengan (asq.org) menjelaskan manajemen perubahan didefinisikan sebagai metode dan tata krama di mana perusahaan menggambarkan dan mengimplementasikan perubahan dalam proses internal dan eksternalnya. Ini termasuk mempersiapkan dan mendukung karyawan, menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk perubahan, dan memantau kegiatan pra dan pasca-

perubahan untuk memastikan implementasi yang sukses. Bahwa perubahan organisasi mengacu secara luas pada tindakan yang diambil bisnis untuk mengubah atau menyesuaikan komponen penting dari organisasinya. Ini mungkin termasuk budaya perusahaan, proses internal, teknologi atau infrastruktur yang mendasarinya, hierarki perusahaan, atau aspek penting lainnya (online.hbs.edu).

Kotter (2005: 15) menjelaskan bahwa manajer dihadapkan dengan kebutuhan akan perubahan besar, sebagian besar manajer merespons dengan mudah. Mereka mengubah strategi organisasi, kemudian menyelaraskan kembali insentif dan membasmi inefisiensi. Mereka kemudian menunggu dengan sabar agar kinerjanya membaik. Untuk beberapa alasan, hal yang benar masih tidak terjadi. Perubahan organisasi yang signifikan bisa menjadi tantangan. Hal ini sering membutuhkan banyak tingkat kerjasama dan mungkin melibatkan entitas independen yang berbeda dalam suatu organisasi. Mengembangkan pendekatan terstruktur untuk perubahan sangat penting untuk membantu memastikan transisi yang bermanfaat sambil mengurangi gangguan (*American society*

*for quality.org*). Komunikasi yang efektif adalah salah satu faktor keberhasilan yang paling penting untuk manajemen perubahan yang efektif. Semua individu yang terlibat harus memahami kemajuan melalui berbagai tahap dan melihat hasil sebagai perubahan.

Dalam Harvard Business School.edu dijelaskan perubahan organisasi dapat adaptif atau transformasional:

1. Perubahan adaptif adalah perubahan kecil, bertahap, berulang yang dilakukan organisasi untuk mengembangkan produk, proses, alur kerja, dan strateginya dari waktu ke waktu. Mempekerjakan anggota tim baru untuk mengatasi peningkatan permintaan atau menerapkan kebijakan kerja-dari-rumah baru untuk menarik pelamar kerja yang lebih berkualitas adalah contoh perubahan adaptif.
2. Perubahan transformasional lebih besar dalam skala dan ruang lingkup dan sering menandakan keberangkatan dramatis dan, kadang-kadang tiba-tiba, dari status *quo*. Meluncurkan produk baru atau divisi bisnis, atau memutuskan untuk

memperluas secara internasional, adalah contoh perubahan transformasional.

Manajemen perubahan adalah proses membimbing perubahan organisasi membuahkan hasil, dari tahap awal konsepsi dan persiapan, melalui implementasi dan, akhirnya, untuk resolusi.

Dalam [knowhow.ncvo.org.uk](http://knowhow.ncvo.org.uk) (2017) dijelaskan tahapan dalam melaksanakan manajemen perubahan, yaitu:

1. *Acknowledge and understand the need for change.*

Langkah pertama dalam setiap perubahan adalah mengakui dan memahami perlunya perubahan. Sangat menggoda untuk melihat bahwa sesuatu perlu diperbaiki dan dengan cepat melompat ke solusi. Tahan godaan dan sebaliknya menghabiskan waktu memahami situasi dan perubahan. Melibatkan berbagai orang dalam mengembangkan pemahaman bersama tentang situasi. Mulailah dengan memahami mengapa perubahan itu perlu terjadi.

2. *Communicate the need and involve people in developing the change*

Kerangka kerja berkomunikasi dengan pemangku kepentingan memberikan pendekatan untuk mempertimbangkan apa yang penting bagi orang lain, apa yang memotivasi mereka dan bagaimana perubahan ini akan memengaruhi mereka.

### *3. Develop change plans*

Setelah berkomunikasi dengan jelas dan mengembangkan pemahaman bersama tentang perubahan, Anda perlu merinci rencana perubahan. Aspek pertama dari mengembangkan rencana perubahan adalah untuk merinci di mana Anda ingin menjadi. Tepatnya. Apa sebenarnya yang akan berbeda? Apa tujuan yang ingin Anda capai? Apa yang akan menjadi ukuran kinerja? Tentukan perubahan yang ingin Anda lihat dan pahami perubahannya.

### *4. Implement change plans*

Pastikan semua orang tahu apa yang harus terjadi dan apa peran mereka. Berikan dukungan dan hati-hati terhadap stres. Pertahankan rutinitas sejauh mungkin. Lihatlah perubahan tim/individu untuk

memahami bagaimana orang bereaksi terhadap perubahan dan bagaimana Anda dapat mengelola reaksi ini.

*5. Evaluate progress and celebrate success*

Segera setelah Anda dapat mulai mengidentifikasi apa yang berjalan dengan baik, pastikan kerja keras mereka diakui dan keberhasilan dirayakan.

Lembaga pendidikan merupakan organisasi yang memiliki banyak tekanan. Faktor-faktor yang menyebabkan banyaknya tekanan pada lembaga pendidikan ini disebabkan oleh banyaknya pemangku kepentingan yang terlibat di dalam proses pendidikan. Pemangku kepentingan eksternal lembaga pendidikan ada orang tua, pemerintah daerah, masyarakat sekitar, tenaga kerja, *supplier*, dan lain-lain. Pemangku kepentingan di internal lembaga pendidikan ada kepala sekolah, peserta didik, guru, perserikatan pendidik, dan lain-lain. Banyaknya tekanan pada lembaga pendidikan ini dapat dipahami karena ada banyaknya ekspektasi-ekspektasi tinggi kepada lembaga pendidikan tersebut. Di mana ekspektasi-ekspektasi itu tidak selalu tetap, namun akan berubah dan berganti seiring berjalannya waktu, oleh

karena itu lembaga pendidikan tidak bisa selalu menerapkan hal yang berlaku selamanya, sekolah harus siap untuk melakukan perubahan-perubahan yang dibutuhkan (Niculescu & Voicu, 2018: 90).



Gambar 4.1 Ilustrasi Perubahan

Sumber: <https://intisari.grid.id>

Perubahan harus bisa terlihat di setiap bagian pendidikan, dan untuk melakukan hal tersebut bukanlah hal yang mudah, karena terdapat banyak faktor yang akan memengaruhi komponen-komponen di lembaga pendidikan tersebut, untuk itu dibutuhkan kerangka kerja dalam lingkup individu dan organisasi. Inovasi-inovasi pada sistem pendidikan dibutuhkan untuk mengembangkan lembaga pendidikan agar bisa tetap relevan dengan tuntutan perubahan zaman, dengan tetap menyesuaikan dengan

kondisi sosial masyarakat di lembaga pendidikan tersebut. Untuk memulai perubahan, tidak bisa langsung mengubah suatu sistem langsung dengan skala besar, diperlukan inisiasi-inisiasi kecil. Sehingga untuk membentuk lingkungan yang mendukung perubahan-perubahan, kepala sekolah harus menyetujui dan mendukung transformasi-transformasi yang mampu membuat sekolah menjadi lebih efektif. Ada dua alasan yang menyebabkan sekolah menjadi harus berubah, yaitu:

1. Tuntutan perubahan karena keadaan, sehingga sekolah harus mau berubah untuk menyesuaikannya.
2. Kedua keinginan sekolah sendiri untuk berubah karena menyadari bahwa akan terjadi perbaikan-perbaikan yang signifikan bila sekolah itu melakukan beberapa inovasi-inovasi di sistem pendidikannya.

Biasanya dalam melakukan perubahan-perubahan ini, sekolah memiliki *role model* yang menjadi patokan, akan seperti apakah nanti lembaga pendidikannya akan berubah,

dengan tetap menyesuaikan keadaan sosial yang ada di lembaga pendidikannya (Niculescu & Voicu, 2018: 91).



Gambar 4.2 Ilustrasi Penolakan untuk Perubahan

Sumber: <https://www.akseleran.co.id/>

Bagaimana Anda tahu jika ada resistensi terhadap perubahan Anda? Yah, tentu saja, kadang-kadang orang memberi tahu Anda secara langsung bahwa mereka tidak bahagia atau mereka tidak akan berpartisipasi dalam rencana Anda. Ini mungkin tidak mudah didengar, tetapi setidaknya Anda tahu apa situasinya. Seringkali, resistensi kurang jelas. Mereka yang mengatakan apa-apa tidak bisa menolak sekeras mereka yang berteriak. Diam tidak pernah berarti persetujuan dan bisa lebih sulit untuk dikelola daripada perlawanan terbuka. Untuk itu Mengelola resistensi terhadap perubahan adalah hal yang penting.

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

Berikut cara mengelola resistensi tersebut, yaitu (knowhow.ncvo.org.uk, 2017):

1. *Recognize resistance.* Jangan berpura-pura tidak terjadi, itu tidak akan hilang, tetapi diam-diam akan bernanah dan menjadi jauh lebih besar dari yang sebenarnya. Yang paling penting pertama-tama untuk mengenali dan mengakui perlawanan.
2. *Don't shoot the messenger.* Hanya karena seseorang telah berbicara, jangan menganggap mereka adalah satu-satunya yang menolak mungkin ada banyak lagi yang setuju dengan mereka.
3. *Open for discussion.* Sering kali lebih mudah diucapkan daripada dilakukan tetapi jika Anda mengenali perlawanan, kemudian mengajukan pertanyaan dan mencari tahu tentang hal itu. Dengarkan apa yang orang katakan dan jangan pikirkan apakah Anda setuju atau tidak setuju dengan mereka.
4. *Understand their concerns.* Cobalah untuk memahami apa yang mungkin benar-benar mengkhawatirkan mereka. Apakah rencana Anda

memiliki beberapa kelemahan nyata? Mungkinkah kekhawatiran mereka memiliki beberapa dasar? Apakah mereka khawatir tentang kapasitas atau keterampilan mereka sendiri? Meskipun mereka mungkin tidak ingin mengakuinya, mungkinkah mereka merasa tidak memiliki kemampuan atau pengetahuan yang diperlukan? Atau apakah mereka akan kehilangan status? Atau kontrol?

5. *Give it some time.* Berikan waktu untuk masalah yang akan diangkat dan kemudian bekerja dengan tim Anda untuk menemukan solusi bersama.

Penolakan untuk berubah pada lembaga pendidikan dapat berupa penolakan dari individu atau organisasi-organisasi yang terdampak dari perubahan di lembaga pendidikan tersebut. Reaksi ini disebabkan oleh alasan-alasan subjektif dan objektif, sehingga kepala sekolah harus memberikan perhatian lebih terhadap hal-hal yang mungkin akan memicu terjadinya penolakan-penolakan akan perubahan di dalam lembaganya. Penolakan-penolakan pada perubahan di lembaga pendidikan akan memaksa manajemen sekolah untuk mengkaji ulang karakteristik-

karakteristik dari perubahan tersebut, sehingga perubahan tersebut benar-benar membawa kebaikan bagi lembaga pendidikan tersebut dan orang-orang di dalamnya. Hal yang terpenting dalam menghadapi penolakan-penolakan ini, manajemen sekolah haruslah mempersiapkan iklim yang mendukung perubahan tersebut, dan memelihara komunikasi mulai dari sebelum perubahan sampai setelah perubahan itu selesai (Niculescu & Voicu, 2018: 93).



Gambar 4.3 Ilustrasi Komunikasi yang Baik

Sumber: <https://yoursay.suara.com/>

Dalam usaha melakukan manajemen perubahan di dalam lembaga pendidikan, ada beberapa metode dan teknik manajemen yang dapat dilakukan kepala sekolah, sehingga

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

perubahan di lembaganya dapat berlangsung dengan baik, metode dan teknik manajemen tersebut berupa (Niculescu & Voicu, 2018: 93):

1. Menginformasikan para staf tentang apa yang diharapkan dari perubahan tersebut, serta memperlihatkan keuntungan, batas, dan risiko dari perubahan tersebut.
2. Memberikan stimulus-stimulus positif kepada pihak yang tertarik dengan perubahan tersebut, serta mengajaknya untuk bekerjasama.
3. Mengidentifikasi kepentingan-kepentingan yang ada di setiap kelompok dan bagian di lembaga pendidikannya.

Kepala sekolah yang mau mengadakan perubahan-perubahan di dalam lembaganya, harus memastikan kesiapan sumber daya manusia, material, dan sumber daya keuangannya mampu mendukung perubahan tersebut. Sehingga sekolah tersebut dapat melakukan perubahan-perubahannya dengan sukses dan mampu mengintegrasikannya dengan kebutuhan peserta didik di masa depan. Menurut Fullan (2002: 3) ada beberapa

keahlian kepala sekolah yang diperlukan untuk melakukan perubahan di lembaga pendidikannya, yaitu:

1. Memahami kebudayaan di organisasinya, dan melakukan pelatihan-pelatihan yang relevan sebelum dilakukan perubahan.
2. Menilai kualitas kinerja karyawannya, dan mendukung pengembangan karir profesionalnya.
3. Mendukung ide-ide karyawannya, yang menurut ia itu adalah hal yang sangat berharga untuk diwujudkan.
4. Menjelaskan sesuatu dengan jelas dan pasti, sehingga tidak ada opini ke-2.
5. Mendukung kolaborasi antar rekan kerja, dalam membuat suatu program, dan tidak hanya menggabungkan mereka di dalam suatu kegiatan.
6. Menawarkan pilihan-pilihan alternatif.
7. Menggunakan birokrasi untuk mendukung partisipasi bukan menghambatnya.
8. Membangun komunikasi dan hubungan baik dengan masyarakat sekitar.

Faktor terpenting dalam melakukan perubahan adalah komunikasi yang efektif, semakin baik komunikasi yang dilakukan sekolah maka akan semakin baik pemahaman yang dimiliki oleh lawan bicara, dengan begitu mereka bisa saling memahami akan perlunya kebutuhan dan cara-cara terbaik dalam melakukan perubahan untuk meningkatkan kualitas di lembaga pendidikannya.

## **B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI AGEN PERUBAHAN**

Mengubah hal-hal kecil di dalam lembaga pendidikan bukanlah hal yang mudah, mengubah jadwal kelas saja sudah merupakan hal yang sulit. Karena itu perubahan-perubahan kecil dalam kebijakan sekolah dapat terlihat sangat menyulitkan bagi anggota sekolah yang terdampak, apalagi bila mereka tidak terfasilitasi dengan baik. Sehingga bila ada perubahan-perubahan mayor seperti kurikulum, SOP, atau yang terbaru membuat kelas jarak jauh, biasanya akan dijalankan dengan setengah hati dan akan memengaruhi hasil belajar peserta didik yang mengecewakan, dan akan mengakibatkan kekecewaan

seluruh komunitas sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin, merupakan faktor kunci untuk melakukan perubahan-perubahan jangka panjang dan berkelanjutan (Lamb, dkk., 2021).

Agar kepala sekolah dapat memimpin perubahan-perubahan di lembaganya dengan sukses, kepala sekolah harus membuat dan mengomunikasikan visi dan misi mereka, membentuk iklim dan kultur yang kolaboratif, dan menanamkan kepemimpinan kepada orang lain. Dalam mengembangkan visi dan misi yang akan membuat lembaga mengalami perubahan-perubahan mayor, menjadi penting bagi kepala sekolah untuk memaksimalkan kepemimpinan pemimpin guru, seperti kepala akademik dan tim akademik. Kepala sekolah perlu melakukan komunikasi dengan mereka sehingga memungkinkan sekolah untuk membangun visi misi yang efektif untuk diwujudkan walaupun menuntut perubahan-perubahan mayor. Kepala sekolah juga perlu mengumpulkan data-data yang membantu kepala sekolah dan timnya untuk memahami lebih dalam mengenai sumber daya dan keahlian apa saja yang diperlukan sekolah untuk mengintegrasikannya

dengan kebutuhan di abad ke-21 ini, seperti memasukkan teknologi ke dalam kurikulum (Syed, 2013: 32).



Gambar 4.4 Ilustrasi Mengembangkan Visi Sekolah

Setelah visi dan misi sekolah selesai dikembangkan, menjadi penting bagi kepala sekolah untuk berperan aktif dalam mengkomunikasikan visi dan misi sekolah yang baru tersebut. Di dunia pendidikan saat ini, sekolah memiliki banyak sekali alternatif-alternatif cara yang dapat digunakan untuk mengomunikasikan visi misi sekolah. Namun dalam mengomunikasikan visi dan misi sekolah ke pemangku

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

kepentingan menjadi penting bagi sekolah untuk melakukan komunikasi menggunakan metode-metode konvensional, seperti website dan email. Bagaimanapun juga, menjadi penting bagi sekolah untuk sebisa mungkin melakukan komunikasi kepada guru, siswa, dan orang tua, dengan pertemuan langsung. Karena menjadi penting bagi kepala sekolah untuk memastikan semua orang mengetahui visi dan misi sekolah yang baru, dan mendengarkan serta mengakomodir umpan balik yang diberikan oleh komunitas kepada kepala sekolah mengenai visi dan misi yang baru tersebut (Lamb, dkk., 2021).



Gambar 4.5 Ilustrasi Iklim Kerja yang Kolaboratif  
Sumber: <https://codemi.co.id/>

Dalam mengimplementasikan perubahan-perubahan di lembaga pendidikan, kepala sekolah harus bisa membangun iklim kerja yang kolaboratif dan memastikan bahwa perubahan yang terjadi di lembaga pendidikannya dapat berlangsung lama. Dalam membuat iklim kerja yang kolaboratif, kepala sekolah perlu memaksimalkan peran kepemimpinan dari penanggung jawab guru-guru di lembaganya. Mendorong kepemimpinan guru-guru juga menjadi hal yang penting sebab mereka akan memiliki inisiatif yang berkelanjutan. Sebab lembaga pendidikan yang kolaboratif, bukan berfokus pada banyaknya jumlah inovasi yang diproduksi sekolah tersebut, sebab semakin banyak staf yang terlibat dalam melakukan inovasi, belum tentu inovasi itu akan sepadan. Sebab mereka lebih selektif, mereka memilih dan menggabungkan antara satu inovasi dengan inovasi yang lain, mereka bekerja sama dalam kesinambungan. Menjadi penting bagi kepala sekolah untuk bisa meningkatkan kemampuan kepemimpinan pada guru-guru, karena hal tersebut akan membantu mereka untuk fokus dalam bekerja dan mengembangkan karir profesionalnya sebagai guru, yang tentunya hal tersebut

akan berdampak positif terhadap hasil belajar peserta didik di lembaga tersebut (Lamb, dkk., 2021).

Kepemimpinan kepala sekolah di masa kini lebih banyak berpikir konseptual, dan melakukan perubahan pada organisasi dengan menggerakkan orang-orang dan timnya. *Moral purpose* atau tujuan yang bermoral atau baik, merupakan salah satu kunci untuk menyelenggarakan perubahan. Dalam menyediakan tujuan yang dapat memberikan perbedaan pada kehidupan peserta didik, *moral purpose* memiliki peranan yang besar dalam mentransformasi sistem dan membuatnya tetap berkelanjutan. *Moral purpose* dapat menjadi penghapus jarak antara sekolah yang berkinerja tinggi dan sekolah yang berkinerja rendah. Untuk itu kepala sekolah perlu memahami tentang bagaimana perubahan itu terjadi. Sebab memiliki ide yang inovatif, serta melakukan perubahan dengan baik merupakan hal yang berbeda. Untuk itu kepala sekolah perlu memahami tentang bagaimana perubahan itu dapat terjadi, menurut Fullan (2002: 11) terdapat 6 pedoman, yaitu:

1. Tujuan tidak harus yang paling inovatif, namun telah dipilih dengan selektif dan yang terbaik dari semua alternatif.
2. Tidak cukup hanya dengan memiliki ide yang besar, kepala sekolah tetap harus melewati proses untuk mewujudkannya.
3. Dalam melakukan perubahan, pertama kali mungkin terasa sulit, karena itu enam bulan pertama akan penuh dengan dinamika.
4. Penolakan pada perubahan bisa menjadi hal yang positif, bukan berarti kepala sekolah langsung menyetujuinya, namun kepala sekolah perlu memahami mengapa ia menolaknya.
5. Melakukan perubahan memerlukan orang-orang yang mau bekerjasama untuk mewujudkannya.
6. Dalam melakukan perubahan, akan dipenuhi oleh hal-hal yang sangat kompleks, dan tidak selalu bisa diselesaikan dengan *checklist*.

Agar kepala sekolah dapat melakukan transformasi di lembaga pendidikannya, kepala sekolah juga perlu meningkatkan hubungannya. Jika relasinya semakin

luas dan baik, maka hal-hal akan menjadi lebih baik. Begitu juga dengan sebaliknya, relasi yang buruk dapat membuat kegiatan transformasi menjadi berakhir buruk. Untuk itu kepala sekolah haruslah bisa membangun relasi dengan berbagai orang dan kelompok, termasuk membangun relasi dengan mereka yang memiliki banyak sekali perbedaan dengan kepala sekolah. Ini lah kenapa kecerdasan emosional merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, tidak cukup dengan ide yang besar. Sebab di masa-masa sulit, kecerdasan emosional akan banyak memainkan perannya (Fullan, 2002: 14).



Gambar 4.6 Ilustrasi Agen Perubahan

Kepala sekolah sebagai agen perubahan haruslah memiliki visi ke depan yang mampu menyesuaikan realita masyarakat lokal dan global di masa depan. Dalam hubungannya sebagai agen perubahan di dalam lembaga

pendidikan kepala sekolah memerlukan kepemimpinan yang menerima tanggung jawab untuk terus melakukan inovasi, membangun iklim kerja yang membuat guru-guru merasa bebas untuk berinovasi, membangun lembaga pendidikan dengan praktik-praktik yang sehat, mengizinkan guru untuk melakukan percobaan-percobaan dan kesalahan tanpa harus takut akan dihukum, memberikan pujian dengan tidak membeda-bedakan antara satu guru dengan guru yang lain, dan menyediakan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi-inovasi. Kepala sekolah sebagai agen perubahan memiliki tanggung jawab yang besar untuk menyikapi penolakan-penolakan untuk perubahan di lembaga pendidikan yang ia pimpin. Penolakan biasanya terjadi karena mereka memiliki sudut pandang yang berbeda. Bagi kepala sekolah penolakan berarti kesempatan bagi dirinya dan sekolah untuk bisa bertransformasi ke arah yang lebih baik, namun bagi beberapa pihak di sekolah perubahan merupakan ketidaksiapan dan kekacauan (Jurhayanto, 2017: 35).

Penolakan-penolakan ini bisa disebabkan oleh berbagai hal Greenberg (2003: 471) menjelaskan ada lima

faktor yang menyebabkan orang menolak untuk melakukan perubahan.

1. Pendapatan, perubahan dapat mengakibatkan pekerjaan seseorang menjadi berkurang, sehingga konsekuensinya tunjangan atau gaji yang didapat pun juga akan berkurang.
2. Ketidaktahuan, penolakan tersebut muncul karena orang yang menolak tersebut belum sepenuhnya mengerti tentang apa saja yang berubah, dan bagaimana situasinya nanti setelah berubah.
3. Ancaman sosial, perubahan dapat merubah hubungan sosial seseorang, akibatnya ia tidak menyukainya dan memutuskan untuk menolaknya.
4. Kebiasaan, perubahan tersebut akan membuatnya melakukan rutinitas-rutinitas yang tidak ia lakukan sebelumnya, hal itu memberikan rasa tidak nyaman karena ia belum sepenuhnya mengerti tentang rutinitas yang baru tersebut, dan memutuskan untuk menolaknya.

5. Ketidakjelasan, biasa ini terjadi karena usaha untuk melakukan perubahan terjadi dengan mendadak dan dalam waktu yang singkat, akibatnya perencanaan perubahan tersebut belum terbentuk dengan sempurna, akibatnya ada banyak area abu-abu, yang membuat orang-orang menjadi menolak perubahan tersebut.

Sehingga untuk menghadapi penolakan-penolakan tersebut, kepala sekolah sudah merencanakan perubahan-perubahan tersebut dengan menyeluruh, sehingga dapat dipahami dengan baik oleh orang lain yang terdampak dari kebijakan ini. Kepala sekolah juga harus bisa mengomunikasikan agenda perubahan ini ke pihak-pihak terkait, serta memastikan bahwa pihak yang terdampak tersebut dapat memahami dengan menyeluruh, tentang latar belakang dan keuntungan yang didapat dari perubahan tersebut.

### **C. MENGELOLA PERUBAHAN DI SEKOLAH**

Sistem pendidikan di masa dewasa ini memerlukan kepala sekolah yang memiliki kemampuan-kemampuan dan

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

kepemimpinan yang baik, sehingga mampu menyelenggarakan sekolah yang efektif dan efisien. Sebagai hasilnya, kepala sekolah butuh menyiapkan hal-hal yang diperlukan untuk menyelenggarakan inovasi-inovasi berupa strategi dan ide-ide yang mampu membuat sekolah menjadi lebih baik lagi, khususnya dalam memenuhi tuntutan-tuntutan dari para peserta didik dan orang tua. Dengan kata lain, kepala sekolah perlu lebih sadar dan sensitif terhadap perubahan-perubahan dan inovasi-inovasi yang ada di bidang pendidikan, baik perubahan yang terjadi dalam lingkup regional maupun global. Kepala sekolah dan guru dituntut untuk memastikan bahwa peserta didiknya memiliki kreativitas dan inovasi-inovasi untuk menyelesaikan permasalahan di abad ke-21 ini, dibandingkan hanya memiliki kemampuan dan pengetahuan umum. Saat ini lembaga pendidikan di setiap daerah sedang berjuang untuk membuat inovasi pendidikan yang cocok dan mendukung kebutuhan sumber daya manusia di negaranya. Lembaga pendidikan kini dituntut untuk memiliki performa yang tinggi untuk bisa memenuhi tujuan-tujuan pendidikan nasional. Untuk itu kepala sekolah

perlu untuk melakukan pembelajaran sepanjang hayat, menetapkan tujuan bersama, membangun budaya yang kolaboratif di lembaganya, dan bisa membagikan nilai-nilai dan visinya akan masa depan. Bila sekolah memiliki kekompakan dan kerja sama tim yang sangat kuat, serta proses kegiatan belajar mengajarnya yang selalu dievaluasi dan diperbaiki, hal-hal tersebut akan mengakselerasi sekolah dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikannya, yakni meningkatkan kualitas capaian belajar peserta didiknya (Sitthisomjin, dkk., 2020: 38).



Gambar 4.7 Ilustrasi Pembelajaran yang Inovatif

Sumber: <https://www.malangtimes.com/>

Untuk melakukan inovasi, manajemen lembaga pendidikan memerlukan kepemimpinan transformasional, sumber daya yang cukup, organisasi pembelajar, dan iklim yang mendukung inovasi, dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga pendidikan tersebut melalui inovasi-inovasi. Dalam membentuk manajerial yang inovatif, kepemimpinan transformatif merupakan jenis kepemimpinan yang paling cocok untuk itu, sebab kepemimpinan transformatif akan memengaruhi anggota organisasi untuk saling melakukan kolaborasi dan mau melakukan hal-hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Dalam melakukan kegiatan inovasi ini, kepala sekolah perlu memberikan contoh-contoh inovasi kecil yang terbukti dapat meningkatkan kualitas capaian belajar peserta didik, dengan begitu guru-guru akan menjadi termotivasi untuk mencoba berbagai hal yang ia rasa hal tersebut mampu menjadikan kualitas pembelajaran di kelas menjadi lebih baik daripada sebelumnya (Sitthisomjin, dkk., 2020: 35).

Teknologi informasi dan komunikasi menawarkan kesempatan untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas

pendidikan, namun dalam usaha untuk menyediakan sistem pendidikan yang lebih baik menggunakan teknologi, teknologi tersebut perlu untuk diintegrasikan dengan kegiatan belajar di kelas. Hal ini merupakan hal yang kompleks untuk dilakukan, karena dapat memakan banyak waktu untuk melakukannya. Pada umumnya penggunaan teknologi dalam mendukung dan meningkatkan kualitas pendidikan belum dapat terwujud dengan maksimal, masih terdapat hambatan-hambatan yang belum dituntaskan. Sebab untuk mewujudkannya juga diperlukan dukungan dan bantuan dari manajemen sekolah. Penerapan teknologi informasi di kelas tanpa integrasi dengan metode mengajar, akan membuat hasil yang lebih buruk dibandingkan hasil mengajar tanpa teknologi. Sebab guru juga perlu ikut terlibat dalam penerapannya. Dalam menunjang karir profesionalnya, seorang guru perlu mempelajari dan menggunakan teknologi-teknologi terbaru yang dapat dipergunakan untuk mempermudah proses pembelajaran di kelas. Dalam menerapkan teknologi dalam pembelajaran, guru mungkin bisa melakukannya sendiri, namun untuk bisa dipergunakan dalam skala yang lebih luas selain kelas yang

diajar oleh guru tersebut diperlukan dukungan dari berbagai pihak, khususnya dukungan dari manajemen sekolah. Budaya organisasi yang inovatif akan memudahkan guru dalam mengadaptasi teknologi-teknologi informasi dalam menunjang pembelajarannya untuk memperbaiki dan meningkatkan capaian belajar peserta didiknya. Inovasi guru yang berhasil dan terbukti dapat meningkatkan kualitas belajar di kelas, harus ditindaklanjuti oleh kepala sekolah, untuk bisa diterapkan di kelas-kelas lain, serta mendukung kegiatan pengembangan-pengembangan lebih lanjut dari teknologi tersebut (Genlott, dkk., 2019).



Gambar 4.8 Ilustrasi *Organizational Learning*

Sumber: <https://hiperlearn.com/>

Inovasi yang dilakukan guru merupakan kemampuan untuk membentuk sistem pendidikan yang berkelanjutan. Peningkatan kualitas pendidikan juga dipengaruhi oleh lingkungan yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Banyak penelitian yang membahas tentang kemampuan guru untuk melakukan inovasi, dan didapatkan kesimpulan bahwa inovasi itu dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepala sekolah di suatu lembaga pendidikan harus membentuk *organizational learning* atau organisasi pembelajar, di mana guru-guru yang berada di lembaga pendidikan tersebut, memiliki kemauan untuk terus belajar atau pembelajaran sepanjang hayat, sehingga setiap individu memiliki keahlian yang mumpuni tanpa adanya jarak pengetahuan atau keahlian yang terlalu timpang. Dengan menerapkan *organizational learning* akan memungkinkan bagi lembaga pendidikan tersebut untuk terus tumbuh dengan berkelanjutan (Fadillaha, dkk., 2020).

Sekolah yang efektif dapat dicapai apabila lembaga pendidikan tersebut terawat dengan baik dan berperforma baik. Untuk bisa merawat suatu organisasi pendidikan, diperlukan kepuasan, motivasi, dan moral yang baik dan

sehat dari para staf dan peserta didik. Bila lembaga pendidikan bisa merawat hal-hal tersebut maka akan memudahkan sekolah untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang efektif (Rahayu, 2018).

Inovasi-inovasi yang diberikan oleh guru juga memiliki peran dalam mewujudkan sekolah yang efektif. Inovasi-inovasi tersebut bisa berupa ide, teknik dalam mengajar, atau menciptakan suatu teknologi yang bisa diadopsi dalam kegiatan pendidikan. Inovasi memiliki peran yang penting dalam peningkatan kualitas sekolah. Oleh karena itu sekolah perlu mendukung inovasi-inovasi guru, dengan menerima dan menjalankan inovasi-inovasi yang telah diciptakan oleh guru. Implementasi inovasi ini menjadi hal yang mungkin bila sekolah memiliki kepala sekolah, yang menjadi agen perubahan dalam melakukan inovasi-inovasi di lembaga pendidikan tersebut. Selain inovasi, diperlukan juga kemampuan emosional yang memungkinkan seseorang untuk memotivasi dirinya dan membuat seseorang mampu melewati masa-masa sulit. Guru yang inovatif dan mampu mengelola kemampuan emosional yang baik akan membentuk kompetensi

profesionalnya sebagai guru menjadi jauh lebih baik lagi. Sebab guru yang profesional selain memiliki keahlian untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan, juga harus memiliki motivasi dalam bekerja, yang tentunya hal tersebut memerlukan kecerdasan emosional (Rahayu, 2018).

#### **D. PRAKTIK MANAJEMEN PERUBAHAN DI SEKOLAH**



Gambar 4.9 Ilustrasi Kegiatan Manajemen

Sumber: <https://upp.ac.id/>

Peran kepala sekolah merupakan variabel yang sangat penting dalam kualitas lembaga pendidikan, kepala sekolah yang baik adalah mereka yang memiliki pengaruh kepada pengikutnya, dan menghasilkan capaian belajar yang tinggi

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

pada peserta didik. Salah satu hal yang menyebabkan kualitas sekolah rendah adalah akibat pengelolaan dari manajerial yang tidak kompeten. Di mana manajerial tersebut tidak dapat memberikan arahan dan bimbingan serta kemampuan berkomunikasi dalam mendelegasikan tugasnya yang jauh dari kata baik. Padahal setiap sekolah membutuhkan kepala sekolah yang efektif untuk meningkatkan capaian belajar peserta didik ke tingkat yang lebih tinggi karena kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan tersebut. Kepala sekolah yang baik tidak cukup memiliki kompetensi sebagai kepala sekolah, ia juga harus memiliki kemampuan untuk menggerakkan para guru, untuk bisa bekerja sama dan mengeluarkan potensi terbaiknya untuk mewujudkan tujuan pendidikan, yaitu menghasilkan peserta didik dan lulusan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya (Bhujel, 2021).

Dalam mendukung peningkatan kualitas lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki peran yang dapat menentukan keberhasilan perbaikan kualitas pendidikan di lembaga tersebut dengan memberikan pengaruh kepada

guru-guru melalui persepsi, etika, dan kebiasaan. Kepala sekolah juga menjadi tokoh kunci yang bisa membuat transformasi dan inovasi untuk meningkatkan kualitas sekolah. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah merupakan representatif dari lembaga pendidikan tersebut, bila kepala sekolahnya merupakan orang yang inovatif dan transformatif, maka kemungkinan besar lembaga pendidikannya juga akan menjadi lembaga yang inovatif dan transformatif. Untuk melakukan hal tersebut, kepala sekolah harus memaksimalkan tiga perannya di sekolah, yaitu sebagai manajer untuk berfokus pada pengelolaan manusia, fasilitas, dan keuangan sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus bisa memberikan visi yang bertujuan pada perbaikan dan peningkatan lembaga pendidikan. Sebagai administrator, kepala sekolah berhadapan dengan pekerjaan-pekerjaan harian yang harus segera diselesaikan dengan memadukannya antara perannya sebagai pemimpin dan sebagai manajer. Kepala sekolah diekspektasikan untuk bisa memfasilitasi peserta didiknya untuk berhasil dan mampu meningkatkan kualitas sekolah. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah dapat

melakukan perbaikan-perbaikan di lembaga pendidikan dengan memberikan dukungan dan membangun hubungan yang kuat kepada para stafnya. Kepala sekolah juga harus memiliki pengetahuan umum tentang bagaimana mengelola infrastruktur sekolah dan membangun lingkungan belajar yang kondusif (Bhujel, 2021).

Kepala sekolah merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam pengelolaan sekolah untuk bisa menciptakan hasil belajar peserta didik yang baik. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, kepala sekolah membutuhkan keahlian-keahlian yang dapat menunjangnya dalam bekerja yaitu keahlian dalam berkomunikasi, keahlian dalam empati, keahlian dalam membuat lingkungan kerja yang nyaman, keahlian dalam membuat keputusan, keahlian dalam memberikan pengaruh, keahlian dalam manajemen waktu, keahlian dalam manajemen diri dan komitmennya. Sebab masa depan dari suatu lembaga pendidikan ditentukan oleh manajemennya serta pengambilan-pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah untuk menciptakan keberhasilan dalam mewujudkan tujuannya (Smith, 2019).

Kepala sekolah sebagai agen perubahan di dalam lembaga pendidikan harus bisa memfasilitasi dan mengimplementasi perubahan-perubahan di dalam organisasinya, dengan memunculkan rasa antusiasme para guru dalam bekerja, menyadari posisinya sebagai agen perubahan di dalam lembaga pendidikan, memaksimalkan perannya sebagai seorang pemimpin dan seorang manajer dalam mendukung terciptanya suatu lingkungan yang inovatif di sekolah tersebut. Terlebih lagi di era modern ini, peran kepala sekolah menjadi lebih kompleks dan lebih berharga dibandingkan dengan dekade-dekade sebelumnya. Untuk itu kepala sekolah harus bisa untuk terus belajar dan mampu membuat perbedaan-perbedaan pada lembaga pendidikan yang ia kelola selama masa kepemimpinannya (Smith, 2019).



Gambar 4.10 Ilustrasi Mengatur Keuangan Sekolah

Sumber: <https://www.kompasiana.com/>

Kepala sekolah perlu membangun lingkungan sekolah yang kooperatif dengan membangun tim dan kerja sama, di mana nantinya terjadi diskusi dan berbagi pengetahuan dan pendapat mengenai visi, misi, dan cara terbaik untuk mewujudkan tujuan sekolah. Kepala sekolah biasanya memiliki tantangan berupa kekurangan sumber daya, khususnya sumber daya fiskal, sehingga mengakibatkan sekolah mengalami keterbatasan untuk membuat program-program pendidikan dan mengembangkan infrastruktur sekolah. Dalam menghadapi tantangan ini, kepala sekolah

perlu mendapatkan dukungan dari para keluarga peserta didik, serta masyarakat setempat yang tinggal di sekitar lembaga pendidikan tersebut. Dengan begitu sekolah akan memiliki sumber daya-sumber daya alternatif yang dapat digunakan untuk menjalankan program-program sekolah yang sebelumnya terhambat karena kekurangan sumber daya, serta memungkinkan sekolah untuk meningkatkan kualitas infrastruktur di sekolah dengan konsisten (Bhujel, 2021).

# BAB V

## KOMUNIKASI EFEKTIF

### A. KONSEP DASAR KOMUNIKASI ORGANISASI

Komunikasi sebagai disiplin ilmu, dimulai sejak tahun 1917 di mana keilmuannya berfokus pada pemberian perintah, dan mempelajari tentang *persuasion* atau ajakan. Tahun 1921 dibentuk departemen yang berfokus untuk mempelajari tentang komunikasi di University of Iowa. Pada tahun 1920–awal tahun 1940, penelitian tentang ilmu komunikasi sangat dipengaruhi oleh teori-teori dari Sigmund Freud dan John Dewey sebagai hasilnya, mahasiswa jurusan komunikasi mempelajari tentang kepribadian dan hubungannya dengan kemampuan berbicara. Pada tahun 1940, mahasiswa jurusan ilmu komunikasi mulai beralih dan mempelajari komunikasi dari pendekatan psikologi, terutama untuk mencari tahu tentang hubungan psikologi dengan kemampuan berbicara di dalam

tim atau kelompok. Lalu dibentuklah *National Communication Association* (NCA) dan *International Communication Association* (ICA). NCA menjadi asosiasi para sarjana ilmu komunikasi di Amerika Serikat, sedangkan ICA menjadi asosiasi para sarjana ilmu komunikasi dari berbagai belahan dunia. Kedua organisasi tersebut menyelenggarakan konferensi tahunan dan mempublikasikan penelitian-penelitiannya yang berkaitan dengan komunikasi (Keyton, 2017: 502).

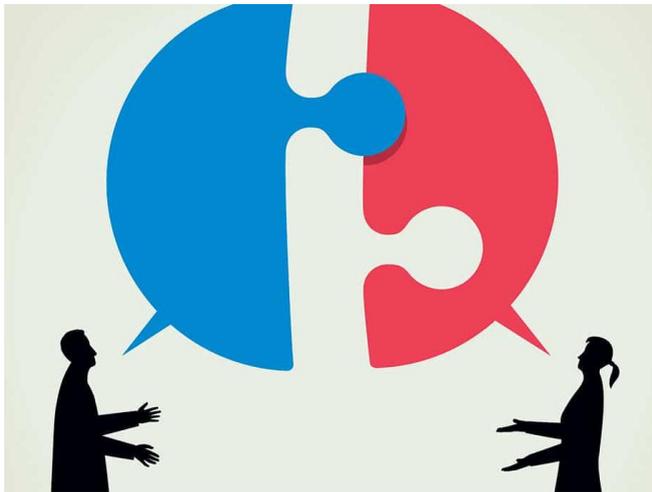


Gambar 5.1 Ilustrasi Komunikasi Organisasi

Sumber: <https://www.jtanzilco.co>

Pada tahun 1990, penelitian komunikasi organisasi beralih pada teori yang kritis dalam meneliti bagaimana komunikasi dapat digunakan untuk merendahkan dan

membebaskan anggota organisasi. Selain itu, penelitian komunikasi organisasi berusaha mencari tahu bagaimana perubahan komunikasi dapat membuat organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Di masa kini, penggunaan metode penelitian kualitatif juga masih dipergunakan dalam melakukan penelitian-penelitian komunikasi organisasi (Keyton, 2017: 503).



Gambar 5.2 Ilustrasi Komunikasi yang Tidak Sempurna

Battiston, dkk. (2020: 3) menjelaskan bahwa hampir seluruh kegiatan yang memproduksi sesuatu membutuhkan

kolaborasi antar individu. Bagi tim dan organisasi agar bisa berfungsi dengan efektif, anggota mereka harus bisa berkomunikasi satu sama lain, Contohnya, untuk saling menukar informasi dalam menyelesaikan pekerjaannya atau mengkoordinasi suatu keputusan. Namun sering kali komunikasi berlangsung dengan tidak sempurna, karena dalam berkomunikasi diperlukan waktu dan tenaga yang mana hal tersebut mungkin saja menjadi terhambat karena terjadi konflik kepentingan. Untuk itu manajerial lembaga tersebut harus terlibat dalam menentukan seberapa banyak tenaga kerja yang diperlukan untuk melakukan komunikasi antara satu sama lain. Sehingga para pekerja dapat melakukan komunikasi dengan secukupnya, dan memudahkan mereka untuk menerima informasi-informasi tersebut dengan menyeluruh, sehingga kegiatan komunikasi pun bisa menjadi lebih efektif dan akan membuat produktivitas di organisasi tersebut juga ikut membaik.

*“Information is vital for good decision making in organizations. However, decision makers often have to rely on others to provide them with information. Therefore,*

*information has to travel through the organization to the decision maker.” (Deimen & Szalay, 2019: 545).*

Informasi merupakan hal yang vital dalam membuat keputusan yang baik di dalam organisasi. Namun bagaimanapun juga, pembuatan keputusan sering kali mengandalkan orang lain untuk mendapatkan suatu informasi. Hal ini disebabkan karena informasi tersebut telah berkeliling melalui beberapa bagian dari organisasi sebelum sampai ke pembuat kebijakan. Padahal pembuat kebijakan memerlukan informasi-informasi sesegera mungkin dan informasi-informasi yang valid, sehingga kebijakan yang ia buat menjadi tepat sasaran dan solutif, dalam menyelesaikan suatu permasalahan di dalam organisasinya.

*There are two reasons why the quality of an information can be reduced before it reaches the policymaker (Deimen & Szalay, 2019: 545):*

1. *People who get the information first jump to conclusions from the information,* proses mengolah informasi ini mengakibatkan kualitas isi dari suatu informasi menjadi berkurang, dan

informasi tersebut menjadi lebih relevan dan menguntungkan bagi orang yang mengolah informasi tersebut. Hal ini tentunya bukanlah hal yang diinginkan bagi pembuat kebijakan, karena mereka membutuhkan fakta-fakta.

2. *There may be strategic reasons to withhold information from decision makers because there may be disagreement about how to use the information in decision making.* Bisa disebabkan karena adanya alasan-alasan khusus, yang membuat orang yang memiliki suatu informasi, memilih untuk menahannya dan tidak mengomunikasikannya ke pembuat kebijakan, hal ini mungkin disebabkan karena individu tersebut tidak setuju atas tindakan-tindakan yang mungkin dilakukan oleh pembuat kebijakan, sebagai tindak lanjut dari informasi tersebut.

Menerima informasi melalui komunikasi dalam konteks untuk mendapatkan interpretasi dengan pemaknaan yang sama, masalah utama dalam komunikasi biasanya disebabkan oleh hal yang sama, yaitu perbedaan persepsi.

Komunikasi dibutuhkan saat kita ingin berinteraksi dengan orang lain, sehingga hal tersebut sangat dipengaruhi oleh orang yang menjadi tujuan dalam berkomunikasi, khususnya di masa modern ini. Tantangan dalam berinteraksi dengan orang lain dalam teknologi yang canggih. Di dalam organisasi, komunikasi dalam kepemimpinan merupakan hal yang paling penting bagi organisasi dan para pengikutnya. Reputasi organisasi bisa ditentukan melalui gaya komunikasi yang digunakan oleh pemimpin organisasi tersebut dan seluruh pengikutnya, gaya dalam berkomunikasi bisa fleksibel, kaku, terbatas, formal, atau bersahabat, akan sangat memengaruhi orang lain dalam menentukan apakah ia akan bekerja sama dengan organisasi itu atau tidak (Erlangga, dkk., 2020:112).



Gambar 5.3 Ilustrasi Komunikasi di dalam Organisasi

Di dalam organisasi yang profit dan di dalam organisasi nonprofit, menurut Erlangga (2020: 113) komunikasi yang terjadi di dalam organisasi tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

*1. Informative*

Apa yang telah disampaikan oleh komunikator kepada penerima atau komunikasi, isi komunikasinya memiliki pesan utama sebagai pengaruh dalam usaha mencoba mengubah perbuatan dan sikap dari komunikan. Pesan tersebut bisa disampaikan secara panjang, namun

penyampaian pesannya harus tetap dengan pertimbangan dan diarahkan agar penerima dapat meraih tujuan yang diinginkan setelah komunikasi selesai dilakukan.

2. *Regulative*

Isi sebuah pesan harus direncanakan dengan baik dan disesuaikan dengan kebutuhan. Pesan tersebut harus menggunakan bahasa yang dapat dipahami oleh kedua belah pihak. Isi pesan tersebut harus mampu menarik kepentingan dan kebutuhan sang penerima sehingga mampu menghasilkan kepuasan.

3. *Persuasive*

Pesan tersebut dirancang dengan sengaja untuk menyediakan informasi berupa data dan fakta, sehingga tidak hanya kesimpulan dan keputusan saja. Pesan yang persuasif ditujukan untuk meningkatkan pemahaman dan kesadaran orang-orang, sehingga dengan penyampaian pesan tersebut orang-orang mampu mengubah perbuatannya. Perubahan tidak dilakukan dengan

paksaan tapi dengan meningkatkan kesadaran dan keterbukaan.

4. *Integrative*

Komunikasi yang integratif akan menyediakan sebuah media yang memungkinkan para pekerja untuk bisa melakukan tugas-tugas dan pekerjaannya dengan baik. Di mana komunikasi tersebut menjadi perantara dalam penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan yang bertujuan untuk menyebarkan informasi yang membuat pekerja dapat bekerja dengan lebih efisien. Efek dari komunikasi integratif adalah perubahan yang muncul pada komunikan setelah menerima informasinya, di mana terjadi perubahan sikap dan kebiasaan dari orang yang menjadi target dari pembuatan komunikasi tersebut. Jika etika dan sikap komunikan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh si pembuat pesan, komunikasi tersebut dapat dikatakan telah berhasil.

## **B. MEMBANGUN KOMUNIKASI EFEKTIF DI SEKOLAH**

Hampir di seluruh kegiatan sekolah, komunikasi memiliki peran yang penting. Di mana komunikasi berperan agar kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan sekolah dapat berjalan dengan lancar. Pentingnya komunikasi kepada lembaga pendidikan merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam mencapai tujuan pendidikan. Melakukan komunikasi dengan melakukan komunikasi yang efektif merupakan hal yang berbeda. Banyak masalah yang timbul di dalam lembaga pendidikan, apabila kegiatan komunikasi tidak dapat dikelola dengan efektif, yang mana hal tersebut akan menghambat organisasi dalam usaha untuk mencapai titik yang lebih tinggi. Banyak staf sekolah yang masih kurang dalam mengelola kemampuan komunikasinya agar dapat efektif. Hal ini disebabkan karena sikap mereka dalam memberikan respons masih kurang baik, dan tidak adanya tindak lanjut dari organisasi akan hal tersebut.

Juga masih ada banyak lembaga pendidikan yang belum membuat pedoman-pedoman dalam melakukan komunikasi yang efektif, padahal hal tersebut sangat

diperlukan untuk bisa mewujudkan komunikasi yang efektif di lembaga pendidikan tersebut. Untuk itu diperlukan komunikasi yang efektif antara kepala sekolah dengan staf sekolah untuk bisa meraih kesuksesan lembaga. Kepala sekolah perlu untuk menetapkan strategi untuk meningkatkan kualitas komunikasi di lembaganya sehingga ia bisa memimpin lembaga tersebut dengan iklim kerja yang positif. Komunikasi dapat dinyatakan efektif, apabila para staf sekolah setuju untuk mendukung kepala sekolah dan lembaga pendidikan, karena mereka percaya bahwa usaha mereka akan dihargai. Kepala sekolah yang tradisional, banyak menghabiskan waktunya untuk melakukan komunikasi menggunakan satu jenis saja, seperti diskusi tatap muka, memo, catatan papan, diskusi umum, buku pedoman, dan lain-lain.



Gambar 5.4 Ilustrasi Prosedur Komunikasi di dalam Lembaga

Komunikasi yang efektif merupakan hal yang vital dalam hubungan antara manajer organisasi dengan pekerja yang dikelolanya. Komunikasi yang efektif diperlukan untuk mendukung proses agar pekerjaan-pekerjaan di organisasi tersebut dapat diselesaikan dengan sempurna. Weiler (2014: 13) menjelaskan bahwa perkataan yang tepat dapat meningkatkan realisasi potensi-potensi sosial dan perkembangan finansial melalui peningkatan kemampuan sumber daya manusianya, lembaga pendidikan harus

sebagai lembaga yang mengembangkan sumber daya manusia orang-orang harus bisa mengelolanya dengan baik melalui keputusan-keputusan yang tepat berdasarkan ketepatan waktu, memiliki dampak jangka panjang, dan keakuratan informasi.

Keputusan yang tepat di dalam organisasi, dibuat melalui komunikasi yang efektif karena pengambilan keputusan tidak bisa diselesaikan dengan baik apabila orang yang mengambil keputusan tersebut tidak disertai dengan orang yang mendengarkan, lalu menyetujui atau melawan keputusan tersebut. Di dalam komunikasi, terdapat banyak hal yang tidak diinginkan yang bisa mengganggu pesan yang disampaikan dan isinya, hal tersebut merupakan ancaman yang potensial bagi komunikasi yang efektif. Karena hal tersebut bisa mengganggu interpretasi dan akurasi dari pesan yang dikomunikasikan tersebut. Gangguan-gangguan tersebut juga termasuk kondisi psikologis sosial, serta hal-hal personal lainnya seperti kondisi organ pendengaran, batasan-batasan kemampuan berbahasa seseorang, masalah dalam mengambil persepsi, perbedaan budaya dan ras, dan sebagainya (Koontz, 2001).

Chen (2008) melakukan penelitian tentang kurangnya kepuasan pekerja berdasarkan proses komunikasi. Oleh karena diperlukan pengkajian lebih lanjut mengenai hubungan antara komunikasi organisasi dengan performa pekerjanya sejak komunikasi diintegrasikan unit-unit yang berbeda di dalam organisasi tersebut. Komunikasi adalah kegiatan manusia antara satu sama lain yang menyatukan mereka untuk bersama dan membuat hubungan. Dengan begitu setiap individu dapat mengetahui antara satu sama lain, melalui komunikasi. Sehingga komunikasi dapat diperumpamakan sebagai lem yang menyatukan orang-orang agar bisa tetap bersama di dalam organisasi.

Bursalioglu (2005) menyatakan individu-individu yang bisa mengetahui dunia luar melalui komunikasi, yang bisa mengelola untuk memenuhi kebutuhannya, yang bisa menggunakan komunikasi organisasi untuk mempertahankan eksistensi organisasi yang mereka ikuti, telah mengembangkan mekanisme komunikasi organisasi. Terima kasih kepada komunikasi sebagai salah satu elemen kunci bagi organisasi untuk meraih keefektifan, efisiensi,

inovatif, dan kesuksesan bagi organisasinya. Perencanaan dibutuhkan organisasi untuk meraih tujuan yang telah ditentukan dan anggota organisasi berkomitmen untuk mewujudkannya. Jika komunikasi organisasi tidak terbangun dengan baik dan kuat, maka organisasi tersebut akan menemukan kesulitan-kesulitan yang tidak bisa terelakkan.

Sekolah memiliki struktur yang merepresentasikan seluruh segmen yang ada di dalam masyarakat termasuk dinamika sosialnya, sehingga dibutuhkan jaringan komunikasi yang bisa mengakomodirnya. Dalam menyertakan masyarakat untuk ikut berkontribusi membangun sekolah sebagai mitra, diperlukan komunikasi yang baik, di mana komunikasi tersebut memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan perkembangan dari sekolah tersebut. Keefektifan dari sekolah secara langsung berpengaruh pada jaringan suatu hubungan yang dibentuk oleh organisasi tersebut. Bila sekolah memiliki jaringan komunikasi yang sehat dan aman, maka konsekuensinya di sekolah tersebut akan tercipta kebahagiaan, efisien, dan iklim kerja yang berkualitas. Guru

dan staf sekolah, perlu untuk memecahkan berbagai permasalahan yang ada, melalui komunikasi dua arah, sehingga mereka bisa mengedukasi peserta didiknya agar kreatif dan demokratis dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Di sisi lain menjadi hal yang mustahil bagi sekolah untuk dapat mewujudkan tujuan bersama yang ditetapkan bersama apabila tidak disertai dengan membentuk komunikasi yang sehat di sekolah (Dogan, 2019: 232).



Gambar 5.5 Ilustrasi *Social Media*

Sumber: <https://www.webarq.com/id>

*“Nowadays, in parallel with technological developments, the way of communication has been changing rapidly. In particular, the increase in internet usage rates and the emerging social media world which has developed due to emerging demands have led to the formation of a new communication field”* (Dogan, 2019: 232).

Di masa kini, perkembangan teknologi yang begitu pesat juga merubah cara kita berkomunikasi. Perkembangan ini menjadi begitu pesat karena juga didukung oleh penggunaan internet dan muncul sosial media-sosial media baru membuat komunikasi di masa kini memiliki ciri khasnya yang tidak ada di masa-masa sebelumnya. Di masa kini orang dapat memanfaatkan sosial media untuk berkomunikasi tanpa adanya batasan tempat dan waktu, di mana kita dapat membagikan informasi melalui berbagai media ke berbagai kelompok.

*“The internet has now become a habitat where people spend their time and virtual communities, which are a new type of community, have emerged”* (Biçer, 2014: 59).

Internet kita telah menjadi habitat baru bagi manusia, karena banyak orang yang menghabiskan waktunya di komunitas maya, yang juga merupakan komunitas baru

akibat perkembangan internet. Di mana penggunaan internet ini tidak hanya sebagai sarana komunikasi yang dipergunakan oleh individu, namun kini juga menjadi salah satu sarana komunikasi yang dipergunakan oleh organisasi-organisasi.

Penggunaan sosial media di dalam tingkat organisasi juga dapat memengaruhi komunikasi di dalam organisasi tersebut secara positif atau negatif. Sosial media dapat dipergunakan untuk keperluan internal, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan dengan lebih cepat, sehingga pencapaian target pun juga menjadi lebih cepat. Penggunaan sosial media sebagai alternatif pengganti komunikasi tatap muka secara langsung, perlu dipertimbangkan oleh organisasi untuk membuat prosedur komunikasinya untuk bisa memenuhi kebutuhan komunikasi organisasi di era modern ini. Penggunaan sosial media oleh staf organisasi juga harus dilakukan dengan hati-hati sehingga penggunaan sosial media dapat dilakukan dengan berkelanjutan dan tidak merusak institusi tempat ia bekerja (Dogan, 2019: 233).

Hari ini, *facebook*, *whatsapp*, *instagram*, dan *twitter* menjadi sosial media yang paling banyak digunakan oleh manusia. Penggunaan sosial media ini dilakukan dengan sering untuk membangun hubungan yang baik dalam antar individu dan internal komunikasi. Akhir-akhir ini sosial media *whatsapp* telah digunakan oleh milyaran orang di 180 negara, di mana *social media whatsapp* ini juga banyak dipergunakan oleh organisasi untuk melakukan komunikasi-komunikasi internal organisasi. Penggunaan *whatsapp* sebagai komunikasi internal organisasi melalui *whatsapp groups*, memungkinkan organisasi untuk menyampaikan pesan secara cepat, menghemat waktu dan bahan-bahan yang biasa dipergunakan dalam komunikasi konvensional, sehingga mempercepat pengambilan keputusan dan pengimplementasiannya. Namun di sisi lain dalam penggunaan *whatsapp group* juga mengakibatkan pemahaman isi pesan yang salah, yang berpotensi memunculkan masalah-masalah serius dan konflik. Sehingga bisa dikatakan bahwa penggunaan *whatsapp group* bagi organisasi dapat membuat kegiatan berorganisasi menjadi lebih mudah namun juga

membuatnya menjadi lebih sulit di sisi yang lain (nedir.kim/whatsapp/).



Gambar 5.6 Ilustrasi *Whatsapp*

Dogan (2019: 233) mengungkapkan sekolah sebagai institusi yang banyak menggunakan sosial media *whatsapp* sebagai alat komunikasinya. Di mana ratusan peserta didik perlu disatukan dalam lingkup sekolah, sehingga komunikasi yang cepat menjadi hal yang krusial. Dan *whatsapp group* dapat menjawab kebutuhan tersebut. Grup *whatsapp* sekolah biasanya muncul akibat dua hal yang berbeda: yang pertama adalah grup

*whatsapp* sekolah yang dipergunakan untuk keperluan komunikasi antara staf sekolah, guru, dan orang tua murid, sehingga memudahkan operasional internal sekolah dalam mencapai tujuannya. Yang kedua adalah grup *whatsapp* yang dipergunakan oleh guru untuk mengikuti dan menindaklanjuti perkembangan-perkembangan peserta didiknya. Kedua grup *whatsapp* tersebut memiliki banyak sekali manfaat bila dapat dipergunakan dengan sadar dan tepat, dan bisa juga merusak institusi bila dipergunakan dengan cara-cara yang salah. Oleh karena itu menjadi penting bagi sekolah untuk memahami dampak-dampak penggunaan *whatsapp group* bagi institusinya.

### **C. HAMBATAN DALAM KOMUNIKASI EFEKTIF DI SEKOLAH**

Pendekatan kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan manajemen yang transparan oleh staf sekolah dapat mengurangi kerusakan-kerusakan yang timbul akibat perbedaan pendapat dan penolakan-penolakan terhadap perubahan, meningkatkan solidaritas dan sikap

kooperatif di sekolah. Di sisi yang lain, pendekatan kepemimpinan yang otoriter, keputusan dan proses komunikasi yang satu arah, serta mengabaikan pendapat para staf sekolah mungkin akan mengakibatkan penolakan-penolakan terhadap manajerial sekolah, dalam beberapa kasus, juga mengakibatkan sikap penolakan yang keras seperti munculnya oposisi dan kelompok yang berlawanan lainnya. Sebab di masa kini, organisasi memerlukan lingkungan yang komunikasinya lebih terbuka sehingga para guru dan staf sekolah dapat mengekspresikan ide-idenya dengan jelas, hal ini menjadi hal yang krusial bagi organisasi. Organisasi yang bisa mengelola perbedaan pendapat dengan baik dapat merespon kebutuhan-kebutuhan sekolah dan melakukan adaptasi-adaptasi melalui perubahan, dengan lebih cepat (Inandi, dkk., 2020: 297).

Komunikasi memiliki peranan yang sangat penting bagi seorang manajer sekolah untuk bisa berhasil dalam tingkat individu, grup, komunitas, dan organisasi untuk meraih tujuannya. Komunikasi dalam organisasi merupakan faktor yang menyediakan komunikasi yang layak bagi para individu dan kelompok di dalam organisasi. Komunikasi

organisasi memiliki tempat yang sentral di dalam organisasi untuk menjaga eksistensi lembaga dan juga memainkan peran yang penting di seluruh prosedur yang ada di organisasinya. Bila seorang manajer menghentikan komunikasinya ke dalam organisasi terhadap perubahan-perubahan yang dilakukan manajemen, hal ini akan mencegah para individu di organisasi tersebut untuk memahami perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepadanya. Sebagai hasilnya, tidak peduli seberapa bagus desain perubahan yang telah dibuat oleh manajemen, hasil yang diharapkan dan tujuan organisasi tetap tidak akan tercapai. Di dalam organisasi pendidikan, sekolah merupakan kebersamaan dari sekumpulan individu. Salah satu hal yang mampu merawat kebersamaan tersebut adalah komunikasi, sehingga organisasi merupakan tempat untuk mengaktualisasi diri dengan komunikasi (Akdemir, 2019: 264).

Akdemir (2019: 266) mengungkapkan bahwa di masa kini, masalah terbesar yang dimiliki sekolah berpusat pada tujuan pendidikan nasional yang dipengaruhi oleh kondisi politik internasional, perkembangan ekonomi dan teknologi.

Perubahan yang terjadi di sekolah biasanya disebabkan oleh pemerintah, karena bagaimanapun juga, mereka mampu memengaruhi sekolah, dari berbagai dimensi. Oleh karena itu kepala sekolah memiliki peran yang sentral untuk membentuk dan mengorganisir organisasinya, merubah budaya sekolah dan membantu mengarahkan prosesnya. Dalam melakukan adaptasi melalui perubahan dengan situasi-situasi yang memiliki ekspektasi publik yang tinggi, tekanan bagi kepala sekolah menjadi sangat tinggi dan dapat memengaruhi kepala sekolah baik di dalam dunia profesionalnya maupun dunia personalnya. Oleh karena itu banyak kepala sekolah yang lebih memilih untuk meninggalkan pekerjaannya. Untuk mendukung kegiatan manajerialnya kepala sekolah tidak cukup hanya didukung oleh kompetensi-kompetensi manajerial. Kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dan membuat sistem berkomunikasi di lembaganya, karena hal tersebut merupakan hal yang sangat penting di lembaga pendidikan.



Gambar 5.7 Ilustrasi Manajerial

Sumber: <https://www.dictio.id/>

*“Effective communication is needed for management to develop and sustain a competitive advantage for organizational performance and improvement”* (Femi, 2014: 77). Manajemen membutuhkan komunikasi yang efektif untuk mengembangkan dan mempertahankan keuntungan kompetitif untuk menjaga dan meningkatkan performa organisasi. Komunikasi yang efektif di antara pemimpin dan anggotanya merupakan hal yang sangat penting untuk meraih keberhasilan bagi organisasi. Perbaikan pada komunikasi antara supervisor dan pekerja akan membantu organisasi untuk meraih tujuan dengan

mengatur keberagaman, mempromosikan kesetaraan dan integrasi di tempat kerja. Komunikasi efektif yang berhasil terjadi ketika pekerja mampu mendukung pemimpin dan organisasinya, sang pekerja juga mempercayai apresiasi yang akan diterimanya dengan mendukung pemimpin dan organisasinya. Oleh karena itu diperlukan komunikasi dua arah sehingga kinerja pemimpin dan pekerjanya dapat mencapai tingkat dengan apa yang diekspektasikan, sehingga akan memudahkan organisasi dalam mewujudkan tujuan-tujuannya yang telah ditetapkan secara bersama-sama sebelumnya.

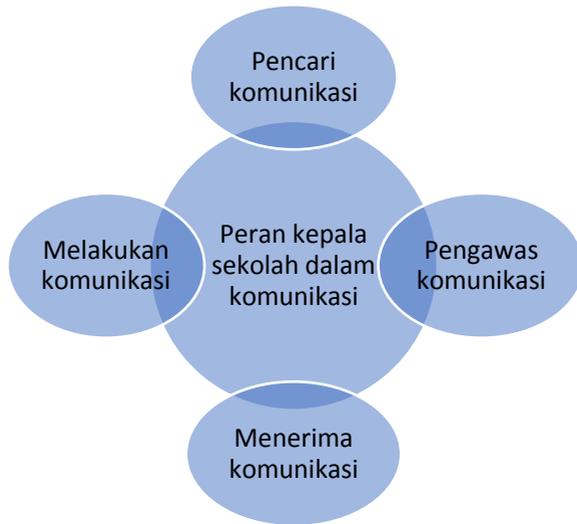
Sebaik apapun metode komunikasi yang dibuat oleh sekolah, tetap ada kemungkinan munculnya miskomunikasi di lembaga pendidikan tersebut. Hal ini bisa disebabkan karena adanya kesalahan dari tindak lanjut pesan yang dilakukan oleh penerima pesan, atau isi dari pesan yang dikirimkan tersebut diinterpretasikan dengan tidak benar seluruhnya sehingga terjadi perbedaan arti, hal-hal tersebutlah yang membuat proses komunikasi perlu untuk terus dikelola dengan baik. Oleh karena itu kepala sekolah diperlukan untuk bisa memahami hambatan-hambatan yang

terjadi di tempat kerjanya, sehingga kepala sekolah mampu menentukan strategi komunikasi apakah yang perlu diadakan di lembaga pendidikannya (Anggorowati, dkk., 2019: 424).

*“The indicator of good communication is starting with openness and transparent among the whole levels, this include bad news”* (Anggorowati, dkk., 2019: 423).

Indikator dari komunikasi yang baik dimulai dengan adanya keterbukaan dan transparansi di setiap jenjang, termasuk dengan berita-berita yang kurang baik. Hal ini disebabkan karena guru-guru dan staf sekolah lebih menyukai seorang pemimpin yang mampu berbicara dengan terbuka kepada mereka tentang situasi-situasi yang penuh masalah, menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka dengan memberikan mereka fakta yang ada. Mereka percaya bahwa seorang pemimpin seharusnya bisa memimpin dengan memberikan contoh dan memulai percakapan dengan mereka, walaupun mungkin hal itu serasa berat untuk dilakukan.

Kepala sekolah juga perlu untuk mengapresiasi dan memuji atas capaian-capaian para guru dan staf sekolah. Hal ini akan membuat para guru dan staf sekolah akan merasa lebih dipercaya, sehingga membuat mereka untuk mau melakukan pengembangan-pengembangan yang lebih jauh



lagi untuk lembaga pendidikannya (Anggorowati, dkk., 2019: 424).

Gambar 5.8 Peran Kepala Sekolah dalam Komunikasi Lembaga

Keahlian komunikasi kepala sekolah bisa menentukan keberhasilan lembaga dalam mewujudkan tujuannya. Kepala sekolah banyak menggunakan waktunya untuk berkomunikasi dengan peserta didik, guru dan staf sekolah, orang tua, otoritas pendidikan setempat, dan orang-orang lainnya yang berkaitan dengan lingkungan sekolah. Di mana komunikasi tersebut tidak selalu terjadi dengan penuh perencanaan, lebih banyak komunikasi yang muncul dengan spontan, sehingga komunikasinya menjadi kurang tersistem agar bisa menerima, menyediakan tindak lanjut, dan evaluasi pada komunikasi sekolah agar bisa lebih efektif. Di sisi yang lain, komunikasi yang dilakukan kepala sekolah juga terus bertambah, disebabkan oleh pesatnya perkembangan teknologi-teknologi baru yang mendukung komunikasi. Menurut Mousena, dkk. (2020: 8) terdapat empat peran kepala sekolah dalam mengelola komunikasi di lembaganya yaitu: a) melakukan komunikasi, b) menerima komunikasi, c) pengawas komunikasi, dan d) pencari komunikasi, untuk itu kepala sekolah perlu memaksimalkan keempat perannya

berjalan dengan baik, sehingga hambatan-hambatan komunikasi di lembaganya dapat diminimalisir.

#### **D. PRAKTIK MEMBANGUN KOMUNIKASI EFEKTIF DI SEKOLAH**

Komunikasi yang efektif merupakan proses dua arah yang membutuhkan usaha dan keahlian pada kedua belah pihak, baik pada pihak yang mengirim pesan dan pihak yang menerima pesan. Menurut Lunenburg (2010: 7) ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, sehingga ia dapat membangun komunikasi yang efektif di lembaga pendidikannya.

1. *The principal needs to make sure the idea is clear before it communicates.* Kepala sekolah yang sistematis mampu menganalisa masalah atau ide-idenya dengan sejernih mungkin sebelum mengkomunikasikannya ke pihak lain. Ini merupakan langkah awal dalam membentuk komunikasi yang efektif di lembaganya. Banyak komunikasi yang mengalami kegagalan karena perencanaannya yang kurang mencukupi. Untuk itu diperlukan perencanaan yang cukup dengan

mempertimbangkan tujuan, sikap, dan etika mereka yang akan menerima komunikasi tersebut dan mereka yang terdampak dari isi komunikasi tersebut.

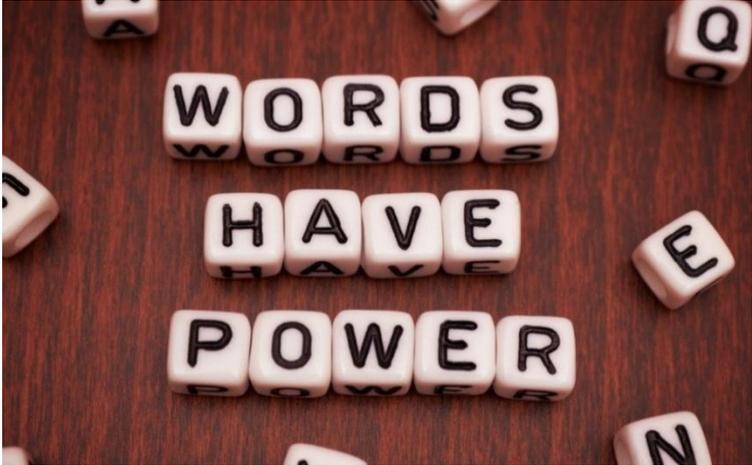
2. *The principal needs to ensure the main purpose of his communication.* Sebelum kepala sekolah melakukan komunikasi, dia harus bertanya kepada dirinya sendiri apa yang sebenarnya dia ingin selesaikan dengan pesan mereka-di mana isi pesan tersebut berisi informasi, arahan untuk bertindak, atau mengubah sikap orang lain? Kepala sekolah perlu mengidentifikasi tujuan terpentingnya lalu mengadaptasinya dengan kemampuan berbahasa, nada, dan pendekatan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya. Kepala sekolah tidak perlu untuk mengerjakan terlalu banyak dengan setiap kali ia melakukan komunikasi. Sebab semakin terfokus isi pesan mereka, semakin tinggi kemungkinannya untuk berhasil.

3. *The principal needs to consider the circumstances of his interlocutor.* Isi dari komunikasi tidak hanya berisi kata-kata saja. Ada banyak sekali faktor-faktor yang memengaruhi dan berdampak pada komunikasi, untuk itu kepala sekolah perlu lebih sensitif dalam mengatur cara mereka dalam berkomunikasi: pengaturan tersebut bisa berupa pengumuman atau pemberitahuan tentang keputusannya; komunikasinya dilakukan secara privat atau dilakukan dengan terbuka; apakah perlu perbedaan suasana komunikasi di setiap departemen atau divisi yang ada di sekolah. Kepala sekolah perlu benar-benar menyadari tentang bagaimana ia akan berkomunikasi, sebab komunikasi yang efektif harus bisa beradaptasi dengan keadaan lingkungannya.
4. *The principal needs to consult with others, when in need, in planning his communication.* Terkadang kepala sekolah perlu untuk mencari partisipan yang bisa membantunya dalam merencanakan dan mengembangkan sistem

komunikasinya. Melakukan konsultasi atau bertanya ke orang lain bisa memberikan kepala sekolah informasi tambahan dan meningkatkan objektivitas pada isi pesannya. Lebih jauh lagi, mereka yang setuju untuk membantu perencanaan komunikasi sekolah akan memberikan dukungan mereka secara aktif.

5. *The principal needs to be careful in communicating because of excessive tone and delivery of messages that go too far.* Kepala sekolah perlu memperhatikan intonasi nadanya, ekspresi, dan penampilannya dalam berkomunikasi dengan orang lain sebab hal-hal tersebut akan sangat memengaruhi keberhasilan komunikasinya. Bila hal-hal tersebut diberikan dengan berlebihan maka kepala sekolah dapat menerima respon yang juga berlebihan dari lawan bicara, melebihi dari isi pesan yang sebenarnya ingin disampaikan. Untuk itu, kepala sekolah perlu memerhatikan pilihan katanya karena hal

tersebut dapat memengaruhi makna dan emosi lawan bicaranya.



Gambar 5.9 Ilustrasi Pemilihan Kata yang Tepat dalam Berkomunikasi

Sumber: <https://www.dreamstime.com/>

6. *The principal needs to take advantage of the opportunity to communicate.* Mempertimbangkan bahwa setiap orang memiliki ketertarikan dan kepentingannya tersendiri, kepala sekolah perlu memahami hal tersebut dengan melihatnya dari sudut pandang orang tersebut, dengan begitu kepala sekolah dapat menemukan dan

mengangkat suatu kesempatan yang mampu memberikan manfaat ke orang lain. Sebab anggota organisasi yang paling responsif adalah mereka yang memiliki ketertarikan yang sama dengan isi pesan tersebut, untuk itu kepala sekolah perlu menyelaraskannya dengan ketertarikan dan kepentingan stafnya, secara proporsional dan profesional, sehingga tercipta kesempatan-kesempatan yang mampu memenuhi ketertarikan stafnya, sehingga mereka mau memberikan usaha penuh dalam melaksanakan pesan dari komunikasi yang disampaikan oleh kepala sekolah.

7. *The principal needs to follow up on his communication.* Usaha terbaik kepala sekolah dalam melakukan komunikasi dapat menjadi terbuang sia-sia, dia juga mungkin tidak akan pernah tau apakah ia telah berhasil apabila ia tidak mengikuti seberapa baik komunikasinya itu berjalan dan ditindaklanjuti oleh guru dan staf sekolah. Untuk mengetahui tindak lanjut dari

komunikasinya, kepala sekolah dapat memberikan pertanyaan-pertanyaan dan meminta ulasan dari penerima pesan, tentang bagaimana ekspresi dan reaksi penerima pesan setelah ia menerima pesannya, bagaimana ia menindaklanjuti isi pesan tersebut, dan bagaimana dampak pesan tersebut terhadap kinerjanya. Sebab kepala sekolah perlu mengetahui bahwa setiap komunikasi yang penting memiliki tindakan lanjutan yang harus diselesaikan, melalui pemahaman yang lengkap dan tindakan yang sesuai dengan isi pesan tersebut.

8. *The principal needs to communicate for tomorrow, as good as today.* Meskipun komunikasi mungkin ditujukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang mendesak di masa kini, kepala sekolah juga perlu merencanakan dengan baik agar isi pesannya dapat diingat dan dilakukan dengan konsisten oleh si penerima pesan. Karena hal yang paling penting, adalah komunikasi yang dapat memberikan dampak

jangka panjang terhadap terwujudnya tujuan organisasi. Sebagai contoh, bukan hal yang mudah untuk bicara terus terang kepada anggota sekolah yang loyal terkait hal-hal yang membuat kinerjanya menjadi kurang baik, namun bila hal tersebut terus ditunda dan tidak segera dikomunikasikan maka hal tersebut akan menjadi lebih sulit di masa yang akan mendatang dan berpotensi memicu permasalahan baru, sebab menjadi tidak adil bagi staf dan anggota sekolah lainnya.

9. *The principal needs to make sure that his actions are in line with what he says.* Tindakan persuasif yang terbaik tidak hanya berkaitan apa yang kepala sekolah katakan, namun juga tentang apa yang kepala sekolah lakukan. Ketika kepala sekolah bertindak atau bersikap yang bertolak belakang dengan perkataan mereka, maka staf dan anggota sekolah menjadi tidak menjalankan seluruh isi pesan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pembuat pesan. Oleh karena itu

kepala sekolah juga perlu untuk memberikan contoh sesuai dengan apa yang telah ia katakan, sebab ilmu komunikasi bukan hanya berkaitan tentang bagaimana seseorang melakukan retorika.

10. *The principal needs to understand how to be a good listener.* Ketika kepala sekolah mulai berbicara, mereka sering kali meminta orang lain untuk mendengarkan saja, tanpa memperhatikan reaksi-reaksi lawan bicara yang tidak disampaikan. Dalam beberapa kasus, seorang pemimpin bisa mengalami masalah-masalah karena bila ada orang yang berkomunikasi dengannya ia tidak dapat menerimanya dengan baik. Oleh karena itu menjadi pendengar merupakan hal yang sangat penting dan yang paling sulit untuk dilakukan dalam kegiatan komunikasi. Ketika kepala sekolah menjadi penerima pesan, maka ia dituntut untuk berkonsentrasi hal-hal yang implisit, kata-kata yang tidak diucapkan, dan perubahan nada yang mampu memberikan perbedaan makna, sehingga

kepala sekolah tidak hanya memperhatikan hal-hal yang tampak saja. Oleh karena itulah kepala sekolah perlu belajar untuk menjadi pendengar atau penerima pesan dengan baik, sehingga kegiatan komunikasi di lembaganya dapat berlangsung dengan lebih baik, dan terwujudlah komunikasi yang efektif di lembaga pendidikan yang ia pimpin tersebut.



Gambar 5.10 Ilustrasi menjadi Pendengar yang Baik

Sumber: <https://www.tipspengembangandiri.com/>

Komunikasi bukan hal tentang kemampuan dalam membuat dan mengirimkan pesan namun juga berkaitan tentang keahlian dalam menerima pesan. Karena itulah

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

kemampuan untuk mendengarkan dengan efektif akan berdampak besar terhadap peningkatan kualitas proses komunikasi. Namun banyak dari kita bukanlah penerima pesan yang baik. Keahlian menerima pesan dengan dapat dikembangkan, Kneen (2011) menjelaskan ada sepuluh hal yang harus dilakukan agar bisa menjadi seorang penerima pesan yang baik yaitu:

1. *Stop talking*. Kamu tidak bisa mendengar jika kamu juga berbicara, oleh karena itu kamu perlu diam ketika lawan bicara berbicara dan balik menjawabnya di momen yang tepat.
2. *Make it easy for the sender of the message to speak*. Kamu perlu mendukung pengirim pesan untuk dapat berbicara dengan jelas tentang informasi yang harus ia sampaikan. Oleh karena itu kamu harus bisa membuat situasi yang memungkinkan pengirim pesan menjadi nyaman dan terbuka untuk berbicara dengan bebas.
3. *Show the attitude that you are listening to*. Kamu perlu terlihat dan bereaksi dengan penuh ketertarikan. Saat seseorang berbicara kamu tidak

boleh membuka dan membaca gadgetmu. Kamu harus mendengarkan dan memahami apa yang disampaikan oleh pengirim pesan, jangan sebaliknya.

4. *Minimize distractions.* Dalam berkomunikasi kamu harus bisa meminimalisir gangguan-gangguan yang ada serta pastikan kamu tidak melakukan hal-hal yang memicu timbulnya gangguan. Jangan melakukan kegiatan yang menimbulkan suara dalam berkomunikasi, dan pastikan kamu dapat membuat lingkungan yang tenang di tempat komunikasinya, seperti dengan menutup pintu agar ruangan bisa menjadi lebih hening.
5. *Empathize with the giver.* Dalam menerima komunikasi kamu jangan hanya berfokus kepada isi pesan yang disampaikan oleh pemberi pesan, kamu juga perlu memperhatikan si pemberi pesan tersebut, termasuk dengan melihatnya dari sudut pandang si pemberi pesan, sehingga kamu bisa

menangkap isi pesan dengan baik, dan memberikan tindak lanjut yang tepat sasaran.

6. *Hold your emotions.* Dalam berkomunikasi terkadang kamu akan berhadapan dengan orang-orang yang sedang marah, di mana kemarahannya tersebut dapat memberikan kata-kata yang memiliki makna yang sebenarnya berlebihan kepadamu. Untuk itu kamu harus bisa menahan dirimu untuk tidak berespon dengan berlebihan, kamu juga bisa berkomunikasi kembali dengannya apabila suasana sudah lebih baik dan tidak diliputi dengan atmosfer yang penuh dengan amarah seperti sebelumnya.
7. *Don't easily argue and criticize something.* Bila kamu melakukan argumen dan mengkritik seseorang yang menyampaikan sesuatu, hal tersebut akan membuatnya menjadi bertindak defensif, dan membuat mereka bereaksi dengan menjadi lebih tenang atau justru malah menjadi marah. Oleh karena itu sebaiknya kamu menjauhi perdebatan walaupun hasilnya perdebatan itu

nantinya adalah kemenangan atau kekalahan kamu, namun kamu akan membuat lawan bicara menjadi bertentangan denganmu.

8. *Being patient.* Dalam menerima komunikasi dengan lawan berbicara kamu perlu menerima informasinya dengan tuntas dan jangan terlalu cepat menghentikan proses informasinya, hal ini akan membuat orang yang berbicara menjadi terganggu atas interupsi yang kamu lakukan, sehingga isi pesan menjadi tidak tersampaikan seluruhnya.
9. *Ask questions.* Dalam menerima pesan yang dikirimkan oleh pengirim pesan, kamu tidak cukup dengan hanya mendengarkan kamu juga perlu bertanya untuk mendukung kelengkapan informasi yang kamu terima. Dengan bertanya kamu akan membuat lawan bicara menjadi memberikan informasi yang lebih banyak lagi serta membuat dia merasa dihargai karena dia tahu bahwa ucapannya itu didengarkan.

Alam memberikan manusia dua telinga namun hanya memberikan satu lidah, hal ini menandakan bahwa kita harus lebih banyak mendengarkan daripada berbicara. Mendengarkan membutuhkan dua telinga, satu telinga untuk menerima informasi, dan satu lagi untuk menerima emosi lawan bicara. Oleh karena itu seorang pemimpin yang tidak bisa mendengarkan anggota organisasinya ia akan memiliki informasi yang belum cukup dalam membuat keputusan.

# BAB VI

## BUDAYA ORGANISASI

### A. KONSEP DASAR BUDAYA ORGANISASI



Gambar 6.1 Ilustrasi Budaya Organisasi

Sumber: <https://www.kompasiana.com/kuncahyawaskita>

Organisasi merupakan sistem sosial yang hadir sebagai wadah interaksi individu dengan individu. Sebagai sebuah sistem maka organisasi memiliki karakteristik khas yang membawa arah perkembangannya. Budaya organisasi

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

secara sadar terbentuk sebagai bagian upaya tersebut. Kini budaya organisasi telah diketahui sebagai salah satu faktor yang sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu perhatian utama oleh para pemimpin di masa kini. Tony Hsieh CEO dari Zappos berkata “di Zappos, kami percaya bahwa bila kamu bisa membuat budaya organisasi yang tepat, maka hal-hal yang lain seperti pelayanan pelanggan yang memuaskan, membangun branding yang kuat, memberikan kebahagiaan kepada para pekerja dan pelanggan, akan terjadi dengan sendirinya” (Hsieh, 2010: 5).



Gambar 6.2 Ilustrasi Harga Saham

Sumber: <https://market.bisnis.com/read>

Pada tahun 1980 penelitian tentang budaya organisasi mulai menghasilkan bukti-bukti yang menjelaskan bahwa budaya memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap performa, moral, kepuasan dalam bekerja, etika dan motivasi pekerja, pergantian karyawan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh John Kotter dan James Heskett, (2008: 78), menjelaskan bahwa dalam 11 tahun, perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang sehat memiliki rata-rata kenaikan penjualan sebanyak 682% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki budaya organisasi yang

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

sehat, mereka memiliki rata-rata kenaikan penjualan sebanyak 166%. Senada dengan performa perusahaan tersebut, perbedaan kenaikan harga saham antara perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang sehat dengan yang tidak sangatlah berbeda. Di mana organisasi yang memiliki budaya organisasi yang sehat, harga sahamnya naik 901% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki budaya organisasi yang sehat, di mana harga sahamnya mengalami kenaikan sebanyak 74%. Walaupun tentu saja diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi perbedaan-perbedaan tersebut.

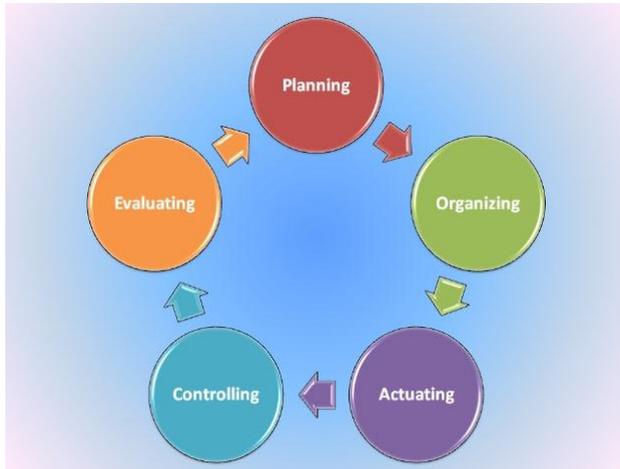
Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang harus dilakukan di dalam suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki perbedaan pola dan pengaturan budaya organisasinya. Budaya organisasi ini dibentuk untuk meningkatkan kualitas para anggota organisasinya, sehingga mereka menjadi lebih siap dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang muncul saat ia bekerja dalam mewujudkan tujuan organisasinya, dengan begitu performa mereka akan meningkat dan tujuan organisasi pun dapat terwujud (Paais & Pattiruhu, 2020: 580).

Penelitian yang dilakukan oleh Meng dan Berger (2019: 73) menemukan bahwa pengaruh dari budaya organisasi dan performa pemimpin akan meningkatkan hasil kinerja anggota organisasi, serta membentuk pemberdayaan, rasa percaya, dan rasa puas dalam bekerja. Yang lebih penting lagi ditemukan variabel yang signifikan pada komitmen dan rasa percaya yang tinggi, dalam kepuasan bekerja para karyawan, ketika mereka berada di dalam organisasi yang lingkungannya memiliki budaya organisasi yang suportif dan performa pemimpin yang baik. Budaya organisasi, merupakan hal yang esensial untuk membentuk nilai-nilai organisasi yang baik. Budaya organisasi juga memiliki ruang lingkup yang lebih luas dan aspek-aspek yang mendalam, dalam usaha pemimpin dalam membentuk budaya organisasi yang ideal di dalam organisasinya. Karena budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya berdasarkan insting manusia, namun diperlukan pemikiran yang mendalam dan melalui proses belajar yang panjang untuk mewujudkannya. Hal ini disebabkan karena kebudayaan organisasi mengatur secara menyeluruh mengenai aktivitas-aktivitas yang dilakukan orang-orang

yang berada di dalam organisasi, melalui peraturan-peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu kebudayaan organisasi memerlukan perbaikan yang berkelanjutan dan tidak hanya berupa buku petunjuk yang mengatur bagaimana cara bertindak di dalam organisasi.

Alvesson (2012: 165) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu isu mayor di dalam dunia riset, terkait tentang teori organisasi dan praktik manajemen. Hal ini disebabkan karena dimensi kebudayaan merupakan hal yang sentral di seluruh aspek organisasi. Bahkan di dalam organisasi yang aspek kebudayaannya tidak menjadi hal yang diperhatikan. Budaya organisasi berkaitan tentang bagaimana orang-orang di dalam organisasi tersebut berpikir, merasa, menilai, dan bertindak berdasarkan tuntunan ide-ide, makna, dan kepercayaan sosial di dalam organisasi tersebut. Sehingga walaupun seorang manajer menilai bahwa budaya organisasi itu terlalu lembut atau terlalu sulit untuk dipikirkan lebih lanjut, atau berpikir bahwa budaya organisasinya biasa saja tidak ada yang unik, tetap saja sebenarnya budaya organisasi tersebut memiliki peran yang signifikan di dalam organisasi tersebut.

Anggota senior di dalam organisasi memiliki lebih banyak peran untuk mengelola dan menentukan budaya organisasi di suatu lembaga, mereka dapat mengatur nilai apa yang menjadi penting bagi organisasi dan apa yang kurang, serta membuat sebuah kerangka bagaimana memahami sesuatu berdasarkan pendekatan perspektif lembaganya. Di masa modern ini, budaya organisasi mendapatkan lebih banyak perhatian oleh manajerial karena mereka menyadari tentang pentingnya budaya organisasi terhadap keberlangsungan organisasi. Perhatian utama dari para manajer tersebut adalah menjembatani aspirasi-aspirasi yang ada di dalam organisasi lalu meregulasinya sehingga ia dapat menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan organisasi dalam bekerja (Alvesson, 2012: 152).



Gambar 6.3 Ilustrasi POAC

Sumber: <https://joyflyer.com/2016/01>

Adam, dkk. (2018: 260) mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang sangat menentukan ketika organisasi memutuskan untuk meningkatkan atau mengejar tujuannya. Nilai-nilai inti dalam budaya organisasi dapat menjadi pembimbing bagi para pekerja untuk mendapatkan lebih. Sehingga, kita dapat katakan bahwa keefektifan dari organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya yang ada di dalam organisasinya. Budaya biasanya merupakan kegiatan-kegiatan dalam bagaimana manajerial mengatur perencanaan,

pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi di dalam organisasinya. Budaya organisasi yang kuat akan memungkinkan para karyawan untuk bisa memahami dengan lebih mudah mengenai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pondasi yang sangat vital dalam mengembangkan dan mempertahankan komitmen di dalam organisasi. Sebab, semakin banyak orang-orang yang bekerja di dalam organisasi merasa cocok dengan budaya organisasinya, maka mereka akan bekerja untuk mewujudkan tujuan organisasinya dan hal juga akan meningkatkan komitmen mereka.

Di masa kini organisasi banyak menghadapi kesempatan–kesempatan dan tantangan yang muncul. Salah satu komponen yang bisa memengaruhi kapabilitas organisasi adalah anggota organisasi yang merupakan elemen kunci dari organisasi tersebut. Sebab keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja para anggotanya. Sedangkan salah satu faktor yang bisa memengaruhi kinerja para anggota di dalam suatu organisasi adalah budaya organisasi. Berbagai penelitian telah dilakukan dan mengungkapkan hubungan antara

budaya organisasi dengan kinerja para anggotanya (Adam, dkk., 2018: 261).

Penelitian yang dilakukan oleh Adam, dkk. (2018) mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan performa anggota organisasi menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap komitmen dan kinerja para anggota organisasi tersebut, di mana komitmen organisasi juga memiliki pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap kinerja para anggotanya. Para anggota yang merasa bahwa mereka merasa cocok dengan budaya organisasi yang dibuat oleh manajerial, akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dan kinerja mereka mampu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Untuk itu manajerial perlu berdiskusi lebih lanjut antara satu sama lain sehingga manajerial dapat meningkatkan seluruh kinerja anggota organisasinya. Manajerial juga perlu menginvestigasi lebih lanjut mengenai penyebab komplain-komplain para pelanggan dan kekurangan-kekurangan organisasi lainnya, agar manajerial dapat menindaklanjuti masalah tersebut dan

menyelesaikannya, sehingga performa karyawan dan organisasi akan menjadi jauh lebih baik dan sesuai dengan ekspektasi-ekspektasi para pemangku kebijakan. Manajerial juga perlu meningkatkan dan mengembangkan budaya organisasinya sehingga bisa meningkatkan komitmen para anggota organisasinya, yang mana hal tersebut akan bermuara pada peningkatan performa organisasi.

Dalam mewujudkan budaya organisasi, dibutuhkan pemikiran dan analisa yang mendalam mengenai penerapan budaya organisasi yang terbaik bagi organisasinya. Budaya organisasi didasarkan pada empat prinsip (Latyshev & Gadiyeva, 2018) yaitu:

1. *High productivity*, perusahaan menjaga agar produktivitas organisasi tetap tinggi, dengan menjaga keseimbangan antara kebutuhan dan kemampuan para pekerjanya. Dengan begitu perusahaan menjadi tidak memiliki pekerja yang berlebihan, sehingga performa perusahaan dapat tetap terjaga.
2. *Exemplary management*, perusahaan meyakini bahwa untuk bisa mewujudkan tujuan organisasi

diperlukan kepemimpinan yang mampu memberikan contoh kepada para karyawannya, sehingga terjadi kerjasama yang baik antara manajerial dengan para pekerjanya.

3. *Active participation*, perusahaan mengembangkan sebuah sistem yang didasarkan pada opini para pekerjanya, sistem ini bernama “*mood barometer*”, sistem ini memungkinkan para karyawan untuk memberikan pendapat secara anonim, sehingga mereka dapat berpartisipasi aktif terhadap perusahaan. Opini mereka akan menjadi dasar dari pengembangan perusahaan selanjutnya.
4. *Social responsibility*, perusahaan tidak hanya berfokus pada para stafnya, namun juga pada implementasi yang berkelanjutan pada tujuan ekonomi dan sosial di lingkungan sekitarnya.

Dengan menjalankan empat prinsip tersebut dengan baik, memungkinkan sebuah organisasi meraih efisiensi yang tinggi.

## **B. MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI SEKOLAH**

Bagi seorang pemimpin bila ia ingin membuat budaya organisasi yang efektif di lembaganya ia harus melewati banyak buku dan artikel yang mungkin terasa menyusahkan, rumit, dan membingungkan. Untuk mempermudah hal tersebut, Warrick (2017: 397-399) telah merangkum sepuluh faktor kunci yang dibutuhkan untuk membentuk budaya organisasi yang efektif di organisasinya.

1. *The influence of leaders in shaping culture*, meskipun ada banyak faktor yang dapat memengaruhi budaya organisasi, namun budaya organisasi secara garis besar merefleksikan pemimpinnya. Seorang pemimpin dapat memengaruhi budaya organisasi melalui strategi, kebiasaan, nilai-nilai, gaya kepemimpinan, dan memberikan contoh. Karena seorang pemimpin memiliki pengaruh yang kuat kepada budaya organisasi, maka akibatnya pemimpin tersebut juga dapat mengakibatkan budaya organisasi yang tidak sehat di dalam organisasinya. Seorang pemimpin

yang tidak efektif adalah mereka yang tidak dapat membuat budaya yang cocok untuk organisasinya, bahkan seorang pemimpin yang bagus sekalipun bila ia membuat keputusan yang buruk dan keputusan itu memengaruhi budaya organisasi, maka dapat mengakibatkan rusaknya budaya di dalam organisasinya, yang mana budaya tersebut membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk membentuknya.

*2. Dominant cultures and subcultures*, bila menggunakan istilah organisasi, menjadi penting bagi kita untuk mengenali bahwa organisasi memiliki budaya utama yang dapat menjelaskan siapa mereka, mereka juga memiliki beberapa budaya lainnya yang menjadi bagian dari organisasi, di mana budaya tersebut sedikit berbeda dari budaya utamanya. Di mana perbedaan budaya ini terjadi karena setiap organisasi memiliki unit-unit atau departemen-departemen yang berbeda-beda, sehingga masing-masing mereka mengembangkan budaya tersendiri namun dengan

tetap mematuhi budaya utama yang diatur nilai-nilainya oleh organisasi.

3. *Visible and invisible factors that define culture*, budaya bisa dilihat berdasarkan dua tingkat. Tingkat yang pertama adalah tingkat di mana kita bisa melihatnya langsung karena adanya bukti fisik seperti pakaian, tata letak kantor, rancangan kantor, dan pengembangan teknologi. Bukti fisik tersebut juga meliputi gaya kepemimpinan, keadaan lingkungan sekitar di organisasi, bagaimana orang-orang diperlakukan, dan bagaimana keputusan-keputusan dibuat dan diimplementasikan. Tingkat selanjutnya adalah level yang tidak terlihat mereka memiliki karakteristik berupa nilai-nilai yang diekspresikan, asumsi yang melatarbelakangi cara berpikir dan bertindak seseorang, dan keyakinan yang mendalam. Nilai-nilai yang diekspresikan dilakukan secara sadar dan penuh dengan keyakinan, sehingga akan memengaruhi kebiasaan-kebiasaan para anggota organisasi. Sebagai contoh nilai-nilai yang diekspresikan oleh para tentara,

adalah loyal, memprioritaskan tugas dan perintah, serta tidak mengutamakan kepentingan pribadi. Nilai-nilai tersebut akan memengaruhi semua tentara di semua jenjang.

Contoh yang lain adalah nilai-nilai yang diekspresikan “menjadi penting bagi kita untuk sangat memperhatikan orang-orang kita dan pelanggan kita.” Sentimen ini akan membuat perbedaan budaya, di mana budaya utama organisasi adalah “apa yang sesungguhnya kita prioritaskan adalah memaksimalkan kinerja organisasi, tidak peduli apapun caranya untuk mencapainya.”

4. *The impact of traditions and group dynamic*, seorang pemimpin perlu mengetahui sejarah dan kondisi sekarang dari kelompok yang ia pimpin. Sejarah kelompoknya akan menyediakan informasi berupa tradisi-tradisi dan dinamika yang masih ada sejak dahulu dan perlu diubah. Tradisi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang menjadi biasa dilakukan kelompok tersebut seiring berjalannya waktu,

untuk itu menjadi penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahuinya sehingga ia bisa menerapkan kebiasaan-kebiasaan yang lebih tepat dengan kondisi masa kini dan masa depan, sehingga dapat memaksimalkan kinerja organisasi.

5. *Key internal and external circumstances that may influence culture*, terdapat berbagai faktor berupa faktor internal dan faktor eksternal yang bisa memengaruhi organisasi. Faktor internal umumnya meliputi struktur organisasi, proses, sistem, anggaran, gaya kepemimpinan, anggota organisasi, dan berbagai keputusan strategis organisasi. Faktor eksternal yang bisa memengaruhi organisasi umumnya berupa keadaan ekonomi nasional, regulasi dari pemerintah, tuntutan hukum yang dapat memengaruhi citra atau sumber daya organisasi, penggabungan dengan organisasi lain, atau bencana yang tidak terduga sebelumnya.
6. *Valued and devalued behaviors*, jenis-jenis kebiasaan yang dihargai dan yang kurang dihargai akan memengaruhi bentuk dari budaya organisasi

dengan sangat signifikan. Dalam merespon kebiasaan-kebiasaan baik dan yang kurang baik, mereka cenderung mengutamakan kebiasaan-kebiasaan yang memiliki nilai-nilai yang baik dan mendapat apresiasi, dan menghindari kebiasaan-kebiasaan yang nilainya kurang baik dan minim apresiasi. Memahami hal tersebut menjadi hal yang penting bagi seorang pemimpin untuk mencermati kebiasaan-kebiasaan yang benar-benar dapat memotivasi bawahannya. Keputusan pemimpin untuk menerapkan suatu kebiasaan tertentu di organisasinya serta caranya dalam mengapresiasinya merupakan dampak yang signifikan terhadap budaya organisasi di lembaganya. Oleh karena itu menjadi hal yang penting bagi seorang pemimpin untuk terus mengevaluasi dan mengembangkan kinerja manajemennya dan sistem apresiasinya, serta keputusan-keputusan yang dibuat oleh sang pemimpin itu sendiri, untuk memastikan bahwa budaya organisasi yang diinginkan dapat terwujud.

7. *Influential members*, satu atau lebih pengaruh dari salah satu anggota organisasi dapat memberikan pengaruh yang signifikan secara positif atau negatif kepada budaya organisasi di suatu lembaga. Ada anggota yang mampu meningkatkan performa anggota lain dan ikut berkontribusi membuat lingkungan kerja yang positif dan ada juga anggota yang memengaruhi organisasi dengan cara-cara yang negatif. Memahami dampak dari pengaruh anggota organisasi menjadi hal yang penting bagi seorang pemimpin, untuk itu ia harus memilih dengan hati-hati orang-orang yang tepat dan cocok dengan budaya organisasi yang diinginkan, sehingga dapat tercipta kebiasaan-kebiasaan yang positif di dalam budaya organisasi tersebut.
8. *Strong cultures and weak cultures*, budaya yang kuat merupakan budaya yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kebiasaan-kebiasaan dan kegiatan anggota organisasi. Di dalam budaya yang kuat, terdapat pemahaman yang jelas mengenai nilai-nilai dan norma organisasinya. Budaya yang

lemah merupakan budaya di mana norma-norma dan kebiasaannya belum diketahui dengan baik atau membingungkan bagi anggota organisasinya, hal ini disebabkan karena nilai budayanya yang tidak konsisten. Orang yang bekerja di organisasi dengan budaya yang lemah akan mengalami kesulitan-kesulitan dalam menjalankan pekerjaannya karena ekspektasi-ekspektasi organisasi yang masih belum jelas dan terdapat sedikit konsistensi dalam penerapan nilai-nilai perusahaan. Budaya yang kuat secara umum diasosiasikan dengan performa yang lebih baik dibandingkan budaya yang lemah. Sebagai pengecualian terkadang dapat terjadi juga budaya yang kuat namun budaya tersebut tidaklah sehat. Untuk itu, dalam menentukan kekuatan dari budaya organisasi, seorang pemimpin perlu mengobservasi tipe-tipe dari kebiasaan dan sikap dari budaya yang ada di dalam organisasi baik itu budaya yang diinginkan maupun budaya yang tidak diinginkan.

9. *Understanding international cultural differences*, di era globalisasi ini organisasi tidak hanya terlibat dengan orang-orang di satu daerah saja, namun juga dengan orang-orang dari berbagai daerah di berbagai regional maupun belahan dunia, untuk itu memahami perbedaan kultural ini menjadi hal yang sangat penting untuk mewujudkan organisasi yang berhasil. Memaksakan hanya satu budaya yang menjadi budaya asli yang dimiliki pemimpin tersebut dengan memaksakan kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilainya ke dalam organisasi, bisa jadi tidak berhasil. Untuk itu menjadi penting bagi seorang pemimpin untuk memahami perbedaan-perbedaan kultural domestik di dalam organisasinya, hal tersebut akan memakan banyak waktu untuk bisa memahami semua budaya dan membuat keputusan untuk menindaklanjutinya.
10. *The vulnerability of culture*, budaya biasa diidentifikasi sebagai hal yang berharga dan harta karun ketika budaya tersebut kuat, sehat, dan memunculkan kebiasaan-kebiasaan yang baik.

Budaya dapat menjadi aset terbaik yang bisa dimiliki oleh organisasi. Namun juga, budaya merupakan aset yang rentan karena bisa rusak atau hilang bila sang pemimpin tidak menyadari nilai-nilai yang ada dan tidak menjaganya untuk diterapkan secara konsisten dan teratur di dalam organisasinya. Ada banyak variabel yang bisa memengaruhi budaya organisasi, sehingga terkadang diperlukan tindakan dan pengelolaan lebih lanjut untuk mencegah kerusakan pada budaya organisasi. Sebagai contoh, budaya dapat menjadi berubah karena adanya pemotongan anggaran, perubahan sosial, menurunnya keadaan ekonomi, bencana alam, pergantian kepemilikan organisasi dan kepemimpinan.

### **C. PRAKTIK MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI DI SEKOLAH**

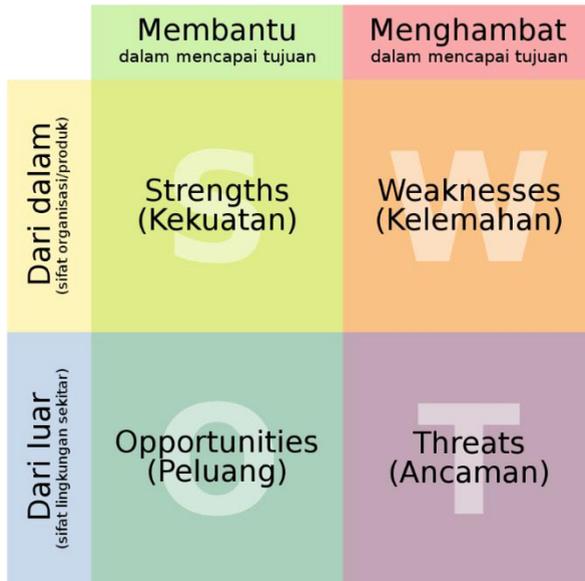
Budaya organisasi di lingkungan sekolah bisa menjadi berbeda dengan budaya organisasi di sekolah yang lain, perbedaan ini dapat disebabkan oleh lingkungannya yang

memengaruhi organisasi dengan cara yang berbeda-beda terhadap aspek eksternal dan internal organisasi tersebut. Perbedaan antara satu sekolah dengan sekolah yang lain, khususnya perbedaan kondisi internal, juga disebabkan oleh kepemimpinan dan anggota dari organisasi tersebut saat mereka berusaha mewujudkan tujuannya, di mana terdapat gaya kepemimpinan yang berbeda, sehingga akan memengaruhi budaya organisasi di sekolah tersebut. Kondisi dari organisasi tersebut bisa dilihat dari bagaimana hubungan antara anggota organisasi, antara kepala sekolah dengan guru-guru, antara guru-guru dengan staf sekolah lainnya, dan antara sekolah dengan organisasi yang ada di sekitar lingkungan sekolah. Memberikan motivasi yang tepat dapat membuat guru-guru dan staf sekolah untuk mengubah kebiasaan mereka, sehingga mereka menjadi mau untuk tumbuh dan mengembangkan dirinya untuk meraih keberhasilan saat mereka bekerja. Untuk mengoptimalkan pencapaian para guru dan staf sekolah, kepala sekolah perlu mendukungnya, dengan memberikan motivasi kepada mereka, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan mereka sesuai dengan tuntutan

pekerjaan mereka, akibatnya performa juga akan semakin membaik, dan tujuan organisasi dapat terwujud (Hermawati, dkk., 2020: 8516).

Organisasi yang efektif memiliki budaya internal yang mendukung akan kebutuhan kualitas yang baik. Budaya bisa memberikan dampak yang positif dan negatif dalam usaha mewujudkan tujuan secara efektif. Budaya organisasi haruslah dapat terinternalisasi dengan baik ke dalam anggota-anggota organisasi tersebut, karena nilai-nilai yang ada di dalam budaya organisasi akan memengaruhi, asumsi, etika, norma, dan sikap mereka, yang akan ditampakkan melalui perbuatan dan tindakan, yang akan menjadi identitas dari organisasi tersebut. Budaya organisasi yang kuat akan memberikan kesempatan pada lembaga untuk bisa meningkatkan performanya. Lingkungan dan budaya sekolah yang kondusif dapat terwujud apabila lembaga tersebut dapat menciptakan rasa aman, nyaman, dan lingkungan yang pembelajar, sehingga memungkinkan kegiatan belajar dapat berlangsung dengan efektif. Situasi yang kondusif pada sekolah, tercipta dari sekolah yang memiliki budaya organisasi yang sehat dan

mampu mendukung proses belajar yang efektif, untuk itu diperlukan partisipasi dari berbagai pihak, khususnya peserta didik, untuk bisa merasakan kegiatan belajar yang nyaman dan menyenangkan. Budaya sekolah merupakan sesuatu yang dibuat dari hasil pertemuan antara nilai-nilai yang ditentukan oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin melalui nilai-nilai bersama yang dibagikan kepada guru-guru dan anggota organisasi yang ada di sekolah tersebut. Dengan begitu budaya organisasi sekolah merupakan kumpulan nilai-nilai dan keyakinan yang diyakini sebagai sesuatu yang baik dan mampu mengembangkan sekolah dalam mewujudkan tujuannya, sehingga nilai-nilai itu menjadi identitas dari lembaga pendidikan tersebut. Menurut Robbins & Judge (2011) indikator dari budaya organisasi sekolah yang berhasil adalah: inovasi dan berani mengambil risiko, kreatif, bertanggung jawab, memiliki fokus untuk memperhatikan dengan detail, evaluasi atas kinerja, pencapaian target, fasilitas kerja, berorientasi pada manusia, nyaman, memenuhi kebutuhan personal, berorientasi pada tim, kooperatif, dan saling menghormati.



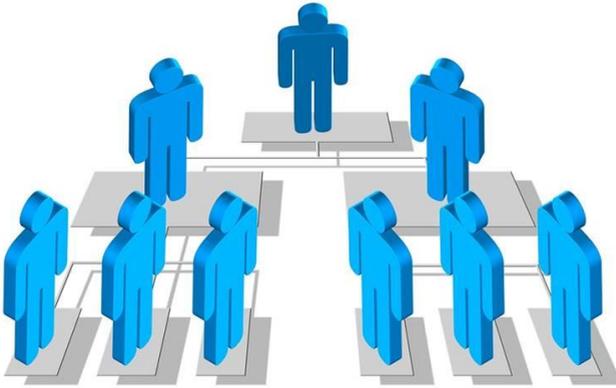
Gambar 6.4 Ilustrasi Analisis SWOT

Sumber: <https://mkh.sch.id/>

Penelitian Wieldman & Martinez (2017) menemukan bahwa rencana strategi memainkan peran yang penting dalam mengarahkan budaya organisasi ke arah yang diinginkan. Di mana rencana strategis tersebut haruslah meliputi pembuatan budaya organisasi dan proses perubahan. Untuk itu diperlukan analisis yang mendalam mengenai lembaga pendidikan tersebut, salah satunya menggunakan metode analisis SWOT yang mulai

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

dipergunakan oleh universitas sejak tahun 1990. Metode analisis SWOT merupakan upaya untuk menganalisis *Strength* atau kekuatan lembaga, *Weakness* atau kekurangan dan kelemahan lembaga, *Opportunity* atau potensi dan kesempatan lembaga, dan *Threat* atau ancaman yang harus diwaspadai lembaga. Di mana dalam pembuatan rencana strategis diperlukan konsensus untuk menentukan arah-arrah yang secara spesifik ingin dicapai, dengan melakukan visi ke masa depan mengenai tantangan – tantangan utama yang akan dihadapi organisasi dan pemimpin organisasi tersebut. Umumnya rencana strategis tersebut berlaku selama lima tahun, dan perlu diperbaharui kembali oleh manajerial.



Gambar 6.5 Ilustrasi Struktur Organisasi

Sumber: <https://www.linovhr.com/>

Penelitian Wielman & Martinez (2017) juga menemukan bahwa budaya organisasi yang diterapkan akan memengaruhi struktur dan program-program organisasi. Di mana kepala lembaga umumnya akan membuat program-program dan kurikulum baru untuk menyesuaikan budaya organisasi yang diterapkan. Untuk itu, kepala sekolah perlu melewati beberapa tantangan yang harus dilewati dengan memanfaatkan kemampuan kognitif untuk bisa membimbing dan mengarahkan pengembangan organisasi ke arah baru yang lebih baik, dengan menggunakan tulisan

berupa peraturan-peraturan dan instruksi tertulis, dan menggunakan lisan berupa bimbingan dan arahan secara langsung. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa struktur di organisasinya dapat mendukung dan sesuai dengan gaya kepemimpinannya dalam mengelola lembaga, sehingga budaya organisasi yang terbentuk merupakan budaya organisasi yang diinginkan oleh lembaga. Kepala sekolah juga perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi dapat terealisasi dan diaplikasikan secara konsisten melalui program-program dan kegiatan lembaga, di mana antara program dengan budaya organisasi selaras, dan mampu meningkatkan performa sekolah dalam mewujudkan tujuan sekolah.

Pengembangan budaya organisasi sekolah merupakan faktor yang sangat penting untuk dilakukan oleh lembaga. Pengembangan budaya organisasi sekolah yang tepat akan mengembangkan proses belajar di dalam sekolah tersebut menjadi lebih menarik, sesuai dengan standar regulasi, dan mendorong nilai pembelajar sepanjang hayat untuk terus terinternalisasi dengan baik kepada seluruh anggota sekolah. Pengembangan budaya sekolah juga akan meningkatkan

pencapaian belajar peserta didik dan kualitas sekolah. Untuk mengembangkan budaya sekolah, diperlukan kepemimpinan yang kuat oleh kepala sekolah. Kepala sekolah akan diekspektasikan sebagai seorang pemimpin yang memiliki kemampuan emosional yang dapat ditiru oleh para warga sekolah, serta kemampuan intelektual yang dapat dijadikan model dan mengembangkan visi dan misi yang dapat memotivasi para warga sekolah. Dengan kerjasama yang baik di antara komunitas yang terlibat dengan sekolah, di mana terdapat komitmen dan kesanggupan untuk terus mengembangkan kapasitas dirinya, agar bisa menjadi hal yang dicita-citakan oleh lembaga pendidikan tersebut (Alam & Astuti, 2017: 62).

# BAB VII

## ORGANISASI PEMBELAJAR

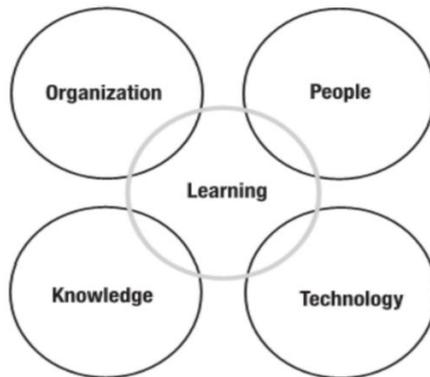
### A. SEKOLAH SEBAGAI ORGANISASI PEMBELAJAR

Alam & Astuti (2017: 61) mengungkapkan pendidikan merupakan salah satu proses kebudayaan, sebab di dalam proses pendidikan terjadi transfer nilai-nilai dan norma yang ada di masyarakatnya, agar ia bisa hidup berbangsa dan bernegara sebagai pribadi yang berbudi luhur, mulia, dan berbudaya. Sekolah merupakan salah satu organisasi yang memiliki nilai-nilai dan adab yang menjadi bagian dari budaya di lembaganya. Budaya organisasi di sekolah dibuat dari hasil akulturasi nilai-nilai dari proses sosial antara masyarakat dengan sekolah, serta proses asimilasi dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat pemerintah.

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam membuat proses belajar yang berkualitas melalui perannya dalam mengelola sekolah, dengan

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

mengembangkan budaya organisasi lembaga dan manajerial yang pembelajar. Ketika kepala sekolah menjalankan peran-peran tersebut, maka kepala sekolah dapat membuat perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan, dan hal ini sangat relevan dengan sekolah sebagai organisasi pembelajar. Namun sayangnya saat ini belum banyak sekolah yang menyadari tentang pentingnya atau sulitnya membentuk organisasi pembelajar di lembaganya. Padahal hal itu sangatlah diperlukan sekolah di dalam budaya organisasi sekolah, sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki prinsip pembelajar sepanjang hayat (Alam & Astuti, 2017: 62).



Gambar 7.1 Ilustrasi Subsistem Organisasi Pembelajar

(Alam & Astuti, 2017)

Organisasi pembelajar merupakan organisasi di mana setiap anggotanya dapat terus mengembangkan kapasitas mereka untuk membuat luaran yang berkualitas tinggi, di mana mereka memiliki pola pikir yang terus berkembang dan tumbuh menjadi semakin baik, dan anggotanya terus mempelajari dan menyadari bahwa organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh. Organisasi pembelajar akan memanfaatkan sumber daya manusia dan teknologi dengan sebaik-baiknya untuk terus meningkatkan pembelajaran dan produktifitas organisasi agar bisa semakin baik dengan berjalannya waktu. Marquadt (2002) menjelaskan lebih lanjut bahwa sistem di dalam organisasi pembelajar selalu memiliki lima subsistem yaitu: belajar, pengetahuan, teknologi, manusia, dan organisasi. Di mana kelima subsistem tersebut saling terintegrasi dan juga saling melengkapi satu sama lain dalam menjalankan organisasi pembelajar, bila salah satu dari kelima subsistem itu tidak diterapkan dengan baik, maka penyelenggaraan organisasi pembelajar di suatu lembaga akan menemui dengan kesulitan-kesulitan, yang baru bisa diselesaikan apabila kelima subsistem tersebut dapat membaik kembali.

Organisasi pembelajar tidak terjadi dengan begitu saja, mereka perlu ditemukan. Kepala sekolah perlu membuat pilihan secara sadar untuk merubah sekolah mereka menjadi organisasi pendidikan yang pembelajar. Untuk itu, kepala sekolah dan guru-guru haruslah memiliki pengetahuan dan keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk mengembangkan komitmen dan kapasitas sekolah dalam mewujudkan organisasi pembelajar. Kurangnya kesadaran tentang pentingnya organisasi pembelajar akan mengakibatkan kurangnya kemampuan untuk mengembangkan budaya sekolah, di mana budaya sekolah merupakan hal yang sangat penting untuk bisa menciptakan organisasi pembelajar. Ada banyak faktor yang membuat sekolah menjadi kesulitan dalam membangun organisasi pembelajar di lembaganya, menurut Alam & Astuti (2017: 65) kesulitan-kesulitan yang umum ditemukan adalah:

1. Kesadaran tentang pentingnya organisasi pembelajar masih rendah.
2. Kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah yang mendasari organisasi pembelajar.

3. Visi misi sekolah belum dapat mengakomodir terwujudnya organisasi pembelajar di lembaga pendidikan tersebut.
4. Kepala sekolah hanya bertindak sebagai manajer dan belum menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin.
5. Peraturan, prosedur, dan kebijakan mengenai organisasi pembelajar masih belum dibuat atau belum jelas.
6. Pola komunikasi di internal sekolah masih berupa komunikasi yang terpusat di kepala sekolah atau *top to bottom*.

Organisasi pembelajar merupakan istilah yang digunakan untuk sekelompok orang yang selalu meningkatkan keahlian mereka dari waktu ke waktu dengan keinginannya sendiri, sehingga kemampuan mereka dalam meraih keberhasilan menjadi lebih besar, seiring dengan berjalannya waktu. Organisasi pembelajar akan menjadi lebih fleksibel dan lebih siap dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di dunia. Di samping itu, anggota organisasi juga akan meyakini bahwa organisasi adalah alat

atau instrumen yang tempat untuk belajar bersama-sama, dan saling membagikan ilmu-ilmu dan pengalaman (Mansor, dkk., 2019: 94).

Menurut Watkins dan Model (1993) terdapat empat tahap proses belajar yang harus dilewati organisasi, sehingga organisasi tersebut bisa menjadi organisasi pembelajar, juga bisa mengadaptasi perubahan-perubahan dan meraih tujuannya melalui pengembangan yang berkelanjutan di dalam organisasi tersebut. Proses pembelajar ini berawal dari bawah, di mana seseorang mulai belajar secara individu, dan perlahan-lahan mereka dapat memengaruhi orang lain untuk ikut menjadi pembelajar, di divisinya, komunitas, dan lingkungannya.

Keempat tahap pembelajar tersebut adalah *individual learning practices* atau praktik belajar tingkat individu, *group learning practice* atau praktik belajar tingkat kelompok, *organizational learning practices* atau praktik belajar tingkat organisasi, dan *global learning practices* atau praktik belajar tingkat internasional. Semakin tinggi tingkat pembelajar yang dapat diraih, maka akan semakin tinggi dan banyak juga manfaat yang akan didapatkan oleh

organisasi dan juga orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu menjadi penting bagi organisasi untuk menerapkan nilai-nilai pembelajar atau belajar sepanjang hayat, sehingga anggota organisasi dan organisasi dapat selalu memperbaiki, dan mengembangkan diri serta organisasinya akan bisa terus menjadi lebih baik, dan bisa tetap eksis, karena mampu memenuhi tuntutan-tuntutan yang muncul dari perkembangan zaman (Mansor, dkk., 2019: 94).

1. *Individual learning practices*, merupakan dimensi pertama dari pembelajar untuk membuat pembelajar yang berkelanjutan. Setiap orang memiliki tanggung jawab untuk menjadi pembelajar seumur hidup untuk mendukung organisasi pembelajar. Seorang guru yang menerapkan prinsip pembelajar seumur hidup akan memberikan kesempatan dirinya dan peserta didiknya untuk meningkatkan kegiatan belajar mengajar di sekolah, yang mana hal tersebut juga akan mendukung seluruh program-program sekolah lainnya. Organisasi juga harus menyediakan kesempatan-kesempatan untuk mendukung kegiatan-

kegiatan pembelajaran individu. Kepala sekolah dapat membantu guru-guru untuk meningkatkan kemampuan mengajarnya dengan mengadakan ruang diskusi dengannya, kepala sekolah juga perlu melakukan interaksi dengan rutin dengan para guru dan staf sekolah untuk mengetahui permasalahan-permasalahan di organisasinya, masalah-masalah itu bisa terletak di kurikulum, asesmen, dan capaian belajar peserta didik, untuk itu guru-guru haruslah memiliki peran dalam proses pembuatan keputusan mengenai program-program pengembangan sekolah. Guru-guru dapat terlibat dalam dua cara pembelajaran, yaitu pembelajaran formal dan informal. Kedua jenis pembelajaran tersebut akan memungkinkan guru untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya melalui peningkatan-peningkatan pada keyakinannya, kemampuan untuk mengelola dirinya, motivasi, dan pengetahuan.



Gambar 7.2 Ilustrasi *Group Learning Practice*

Sumber: <https://guru.or.id/pengertian>

2. *Group learning practice*, dimensi kedua dari belajar adalah mendorong kegiatan-kegiatan kolaboratif dan tim pembelajar di dalam organisasi. Tim pembelajar yang kolaboratif akan mengembangkan anggota timnya untuk mempelajari bagaimana cara mendesain, mendesain ulang, mencoba sesuatu yang baru, melakukan sesuatu yang di luar ekspektasi, dan membuat sudut pandang yang berintegritas. Dalam pembelajaran yang efektif, guru dan kepala sekolah akan saling membagikan pengalaman dan keahlian mereka, sehingga terjadi proses pembelajaran yang

berkelanjutan untuk bisa mencapai target pengembangan sekolah yang diharapkan.

3. *Organizational learning practices*, dimensi ketiga dari belajar adalah membuat sistem untuk memperoleh dan membagikan praktik-praktik pembelajaran dan membagikan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Membuat sistem yang bisa membagikan praktik-praktik pembelajaran ini dapat terjadi dengan dua cara. Cara pertama dengan menggunakan pendekatan teknologikal, dengan begitu organisasi dapat mengelola sistem tersebut dan membagikan proses dan hasil belajar mereka dengan lebih mudah.



Gambar 7.3 Ilustrasi Pemanfaatan Teknologi dalam Berkegiatan

Sumber: <https://www.merdeka.com/>

Cara yang kedua menggunakan teknologi dengan lebih minim, namun dengan memanfaatkan anggota organisasinya dan memberikan mereka tugas-tugas baru, dengan begitu sistem tersebut pun juga dapat diwujudkan. Normalnya setiap guru akan mencoba pendekatan-pendekatan baru dalam mengajar peserta didiknya, mereka akan mengumpulkan informasi-informasi tentang bagaimana menerapkan suatu pendekatan untuk mengajar peserta didiknya dan membuat keputusan akhir tentang perubahan apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan tingkat

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

keberhasilan peserta didiknya. Dalam membuat *organizational learning practices* juga diperlukan untuk berbagi kekuatan atau otorisasi, persetujuan atas visi bersama, menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai visi, membentuk grup kerja yang diinginkan, menyetarakan hierarki organisasi, dan mengembangkan budaya yang mendukung pengambilan keputusan, merupakan strategi organisasi untuk memberdayakan setiap organisasinya.

Terdapat bukti yang menunjukkan bahwa hasil belajar peserta didik akan lebih mudah untuk membaik ketika kepemimpinan dibagikan dan guru-guru juga diikutsertakan dalam pengambilan keputusan untuk mengajar dan mengasesmen. Di atas semua itu, membagikan kekuatan juga akan menimbulkan interaksi di antara individu, tim, dan departemen yang akan saling menghormati antara satu sama lain, hal tersebut akan membentuk jiwa kolaborasi, menjadi jujur, dan rasa percaya antara satu sama lain yang akan semakin tumbuh di setiap

harinya. Keberhasilan dari pembelajaran yang kolaboratif terjadi ketika guru-guru memiliki kemampuan untuk menganalisa data-data dengan anggota kelompok yang lain dan bekerjasama dengan administrator di sekolah. Peran kepala sekolah dalam membuat pembelajaran yang kolaboratif guru-guru adalah dengan menginisiasinya. Kepala sekolah juga dapat meningkatkan pembelajar kolaboratif guru-guru di lembaganya dengan mendukung perbaikan-perbaikan dalam program refleksi diri dan program evaluasi kinerja guru (Mansor, dkk., 2019: 95).

4. *Global learning practice*. Merupakan dimensi keempat dalam pembelajaran berupa membuat sistem yang dapat menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Di tahap ini, organisasi akan belajar dengan menghubungkan sistem mereka dengan lingkungan internal dan eksternal. Hubungan dan integrasi dari sistem organisasi ini dapat merespon seluruh anggota organisasi dan kebutuhan mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya pada

kedua lingkungan tersebut. Di samping itu, lingkungan eksternal juga akan melibatkan pesaing, dan juga kebijakan pemerintah yang akan berdampak secara langsung maupun tidak langsung kepada organisasi. Guru perlu untuk berkolaborasi dengan komunitas dan para orang tua untuk membagikan tugas mendidik mereka di luar lingkungan sekolah.



Gambar 7.4 Ilustrasi Kepemimpinan Guru

Sumber: <https://lifestyle.okezone.com/>

Kepemimpinan guru juga menjadi salah satu faktor kunci untuk membuat organisasi pembelajar di sekolah. Kepemimpinan guru merupakan kumpulan keahlian yang

dimiliki oleh guru, sehingga memungkinkan mereka untuk memengaruhi peserta didiknya di dalam maupun di luar kelas. Selain memengaruhi peserta didik, kepemimpinan guru juga akan memengaruhi kemampuannya dalam memengaruhi rekan kerjanya, kepala sekolah, dan komunitas di sekitar sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di daerahnya. Kepemimpinan guru bisa terwujud dengan menjaga dan memperbaiki kualitas mereka dalam mengajar peserta didik, menerapkan pembelajaran seumur hidup bagi dirinya, meningkatkan kemampuan presentasinya, memberdayakan orang-orang di sekitarnya, mengelola dan menjaga relasinya, berintegritas, dan terencana dalam bekerja. Kepemimpinan guru akan memungkinkan guru untuk mengekspresikan pendapat-pendapatnya sehingga memungkinkan sekolah untuk mencapai visi misinya dengan lebih efektif (Mansor, dkk., 2019: 96).

## **B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN ORGANISASI PEMBELAJAR**



Gambar 7.5 Ilustrasi Kepala Sekolah dalam Membentuk Organisasi Pembelajaran

Sumber: <https://www.britishcouncil.org/>

Pendekatan manajemen organisasi pembelajaran mampu membuat organisasi lebih kompetitif dan adaptif dalam menanggapi perubahan. Dalam konteks sekolah, keberadaan praktik guru yang kondusif untuk pembentukan organisasi pembelajaran yang kuat dan didukung secara

**KEKOPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

konsisten oleh kepala sekolah yang transformasional akan memungkinkan sekolah untuk mencapai perbaikan dan keunggulan berkelanjutan dalam hal pembelajaran guru dan siswa (Hamzah, 2011: 62).

Dalam usaha kepala sekolah untuk mengembangkan sekolahnya menjadi organisasi pembelajar, agar guru-guru menjadi lebih mudah dalam menyelenggarakan pembelajaran, memudahkan guru untuk melakukan penelitian, dan memfasilitasi peserta didik untuk bisa belajar dengan nyaman di lembaga pendidikan tersebut. Kepala sekolah perlu mengajak guru-guru untuk selalu memperhatikan semua hal yang menjadi temuan dan catatan dalam kegiatan belajar mengajar di kelas. Sekolah perlu mendukung guru-guru untuk menulis apa saja yang terjadi di dalam kelas. Temuan-temuan ini lalu diolah menjadi laporan untuk dapat ditindaklanjuti lebih jauh. Laporan-laporan belajar di kelas akan digunakan oleh para guru untuk mengusulkan hal-hal yang perlu untuk diperhatikan oleh kepala sekolah dan lembaga. Laporan-laporan belajar di kelas juga menjadi pertimbangan kepala sekolah dalam melakukan supervisi terhadap proses belajar dan mengajar

guru-gurunya, karena kepala sekolah dapat mengetahui siapa saja guru-guru yang memiliki abstraksi yang tinggi dengan yang tidak, dan guru-guru yang memiliki komitmen yang tinggi dan yang tidak (Gunawan, 2017: 65).

Dalam usaha membuat organisasi pembelajar di lembaganya, kepala sekolah perlu membuat guru-guru untuk selalu melakukan evaluasi diri terhadap proses pembelajaran di kelas yang telah dilakukan. Guru-guru juga perlu diperlukan fasilitas-fasilitas untuk mendesain cara belajar yang baru dan lebih baik lagi. Dengan begitu guru-guru akan terus belajar untuk merancang sistem belajar yang semakin baik dari waktu ke waktu, dengan perbaikan-perbaikan yang berkelanjutan. Sekolah juga perlu mendukung guru-guru untuk membuat laporan-laporannya secara ilmiah, sehingga dapat diajukan sebagai jurnal dari prosiding seminar di universitas, sehingga kemampuan profesional guru sebagai pendidik juga akan semakin diakui (Gunawan, 2017: 66).

Kepala sekolah memainkan peran penting dalam memastikan kualitas guru dan menumbuhkan kreativitas (Yilmaz, 2010: 3950). Kepemimpinan pendidikan

dilaksanakan pada lembaga pendidikan, dengan tujuan untuk mendorong seluruh warga sekolah agar dapat melakukan pekerjaan dan tugasnya dengan baik dan benar sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing, yang pada akhirnya bertujuan untuk mengembangkan seluruh potensi peserta didik (Gunawan, 2016b: 1109). Oleh karena itu, kepala sekolah harus menjadi panutan bagi guru, siswa dan pegawai lainnya di sekolah dalam hal nilai-nilai moral sebagaimana seharusnya di semua bidang lainnya (Yildirim dan Bastug, 2010: 4111).

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan sekolahnya menjadi organisasi pembelajar. Jika kepala sekolah mengembangkan budaya organisasi yang efektif, guru, siswa, dan pemangku kepentingan dapat merasakan diri mereka lebih efektif dan mereka dapat bekerja dalam suasana yang baik dan sekolah yang lebih sehat (Yucil, et. al., 2013:415). Kondisi kepemimpinan dan pembelajaran organisasi saat ini relatif diinginkan di institusi (Mirkamali, et. al., 2011:139). Gunawan (2017: 66) mengungkapkan bahwa kepala sekolah juga perlu memastikan bahwa beban kerja guru-gurunya dibagikan

secara adil dan setara, menyediakan penghargaan kepada guru-guru dan staf sekolah yang berjasa tinggi, dan menyediakan kesempatan promosi dan rotasi yang adil bagi para guru dan staf sekolah. Selain itu kepala sekolah juga perlu memperhatikan kondisi fisik lembaga pendidikannya, kantor guru-guru dan staf sekolah haruslah bersih, indah, sehat, aman, dan rapih. Kepala sekolah juga perlu mendapat dukungan dari seluruh anggota sekolah agar tercipta iklim sekolah yang harmonis dengan ciri-ciri: hubungan kekeluargaan, tidak ada rasa saling curiga, tidak ada perpecahan, dan adanya rasa saling menghormati antara satu sama lain. Sebagai tambahan, kepala sekolah juga perlu membentuk kemitraan dengan komunitas-komunitas di lingkungan sekitar untuk bisa mengembangkan kualitas lembaganya, seperti dengan mengundang tokoh-tokoh setempat untuk memberikan ceramah di lembaga, atau mengunjungi organisasi-organisasi setempat untuk menjadi salah satu sumber belajar peserta didiknya.

Stool (2016: 2) menjelaskan pula bahwa sekolah sebagai organisasi pembelajaran memiliki visi bersama yang memberikan arah dan berfungsi sebagai kekuatan motivasi

untuk tindakan berkelanjutan untuk mencapai tujuan individu dan sekolah. Memiliki visi bersama lebih merupakan hasil dari sebuah proses daripada titik awal sebuah proses yang melibatkan semua staf, siswa, orang tua dan pemangku kepentingan lainnya. Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi masyarakat saat ini adalah mengintegrasikan mereka yang terpinggirkan dari masyarakat yang kesulitan belajarnya merusak kepercayaan diri mereka. Pengecualian mereka tidak hanya membuang-buang potensi manusia, keterasingan mereka merupakan ancaman nyata bagi demokrasi. Pemangku kepentingan pendidikan perlu percaya bahwa visi dan tujuan sekolah mencakup tujuan moral. Memiliki pernyataan visi yang menginspirasi dan memotivasi yang berkomitmen untuk meningkatkan kehidupan semua siswa sangat penting.



Gambar 7.6 Ilustrasi Sekolah Pembelajaran

Tidak cukup bagi seorang kepala sekolah untuk mengetahui peran dan tanggung jawabnya untuk membuat dan mendesain organisasinya agar menjadi pembelajar dan berkembang. Keyakinan merupakan kunci determinasi dari keberhasilan manusia, seseorang harus memiliki keyakinan bahwa ia memiliki kekuatan untuk menghasilkan sesuai dengan apa yang ia inginkan sehingga ia bisa membuat hal tersebut menjadi nyata. Oleh karena itu kepala sekolah haruslah memiliki keyakinan terlebih dahulu sebelum ia membuat suatu keputusan. Jika seorang kepala sekolah merasa tidak nyaman terhadap beberapa inovasi dan perubahan, maka ia akan cenderung untuk menolaknya

dalam mengambil suatu keputusan. Kepala sekolah memiliki keyakinan bahwa lingkungannya dapat dikendalikan atau diubah, sehingga tercipta suatu keyakinan yang positif pada diri kepala sekolah tersebut (Hesbol, 2019: 34).

Organisasi pembelajar merupakan kebiasaan-kebiasaan dan etika organisasi dalam menganalisis dan menilai sesuatu berdasarkan kepala sekolahnya. Keyakinan kepala sekolah akan sangat memengaruhi persepsinya tentang sekolah mengenai etika dan kebiasaan yang biasa dilakukan dengan konsisten oleh sekolah dalam membangun organisasi pembelajar. Untuk itu, kepala sekolah perlu memiliki keyakinan bahwa lembaga pendidikannya dapat bekerja sama, membagikan visi bersama, menerima inovasi-inovasi, dapat melakukan perubahan dengan mudah, dan mengetahui kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan keahlian dan kompetensinya, di mana hal-hal tersebut menjadi elemen dasar dalam membentuk organisasi pembelajar. Kemampuan kognitif kepala sekolah dalam menilai kemampuannya untuk memimpin dan mengembangkan sekolah, akan berdampak kepada

kemampuan sekolah dalam bersikap dan mendukung pengembangan di sekolah. Karena itulah terjadi koneksi yang kuat antara penilaian yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan penilaian sekolah, yang biasanya memiliki hasil yang sama. Oleh karena itu diperlukan kerja sama dari seluruh anggota sekolah dan pemangku kepentingan sehingga tercipta keyakinan bahwa sekolah bisa melakukan dan mewujudkan organisasi pembelajar di lembaganya (Hesbol, 2019: 36).



Gambar 7.7 Ilustrasi Organisasi Pembelajar

Sumber: <https://mybetterdl.com/>

Di masa kini sekolah-sekolah dan lembaga pendidikan berada di situasi yang dapat berubah, beralih, dan

berkembang dengan cepat. Perubahan-perubahan ini menuntut lembaga untuk memiliki kompetensi, sumber daya, dan strategi mengajar yang baru dan sesuai dengan tuntutan zaman. Oleh karena itu sekolah yang modern haruslah bisa mempertemukan antara kebutuhan-kebutuhan di masa yang modern ini dengan menjadikan organisasinya sebagai organisasi pembelajar, sehingga memungkinkan organisasi untuk menerapkan berbagai strategi dan metode belajar yang dibutuhkan. Namun untuk menerapkan organisasi pembelajar, lembaga juga harus mengembangkan kemampuan emosionalnya, sehingga terjadi integrasi antara kecerdasan emosional dengan sekolah yang modern yang mana hal itu akan mewujudkan organisasi pembelajar di lembaga pendidikan tersebut, yang mampu berkembang dengan cepat dengan terus menyesuaikan dirinya dengan kebutuhan-kebutuhan di masa modern ini (Garbenis & Palujanskiene, 2021: 91).



Gambar 7.8 Ilustrasi Dampak Jangka Panjang

Sumber: <https://www.slideteam.net>

Beberapa sekolah saat ini dalam menjalankan organisasinya sebagai organisasi pembelajar, hanya menjalankannya sebagian belum secara penuh, ada beberapa alasan yang melatarbelakanginya. Hal ini karena sebagian besar lembaga pendidikan hanya berfokus pada pencapaian akademik seperti hasil ujian, tingkat *drop out*, dan lain-lain. Di mana hal-hal tersebut menjadi dianggap menjadi faktor utama dalam menentukan kualitas sekolah. Sekolah dilandasi oleh visi-visi, ide-ide, dan tindakan-tindakan untuk bisa membuat kegiatan akademik menjadi lebih efisien, di mana sekolah juga mengabaikan faktor-faktor

sosial dan perkembangan emosional. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakseimbangan antara capaian akademik dan kemampuan personal seseorang. Hal-hal inilah yang mungkin menjadi salah satu penyebab kenapa sekolah modern menjadi kesulitan dalam menyelenggarakan organisasi pembelajar di sekolahnya (Garbenis & Palujanskiene, 2021: 94).

Stool (2016: 5) mengungkapkan di sekolah yang merupakan organisasi pembelajaran, rekan kerja belajar tentang pembelajaran mereka bersama. Mereka meluangkan waktu untuk mempertimbangkan apa yang dipahami setiap orang tentang pembelajaran dan pengetahuan yang telah mereka ciptakan secara kolektif, kondisi yang mendukung pembelajaran dan pengetahuan ini, dan apa artinya semua ini bagi cara mereka berkolaborasi. Di sekolah sebagai organisasi pembelajar, diharapkan staf berbagi wawasan mereka tentang belajar dan mengajar dengan rekan kerja. Mereka bertemu secara teratur untuk merefleksikan bersama tentang bagaimana mengatasi tantangan dan memecahkan masalah, dan belajar bagaimana meningkatkan pembelajaran siswa dan/atau praktik staf. Struktur sekolah

dengan demikian mendorong kolaborasi dan dialog di antara staf. Rapat staf reguler, presentasi selama konferensi, pembinaan rekan kerja, atau memiliki staf yang lebih lama menjadi mentor guru baru adalah contoh dari kolaborasi ini.

Garbenis & Palujanskiene (2021: 99) menjelaskan bahwa ada lima hal yang harus dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan organisasinya menjadi organisasi pembelajar dengan sukses melalui integrasi pengembangan kecerdasan emosional yaitu:

1. Menjadi hal yang direkomendasikan bagi sekolah untuk mengembangkan visi-visi jangka panjang dan rencana-rencana yang holistik terkait pengembangan lembaganya di masa depan. Di dalam perencanaannya tersebut tidak hanya berfokus untuk membuat program-program yang mendukung kemampuan kognitif, namun juga kemampuan emosional, karena diperlukan keseimbangan dan keselarasan dari dua hal tersebut.
2. Dalam mengembangkan visi-visi dan rencana sekolah, kepala sekolah harus memfokuskan

pemvisiannya tersebut untuk membentuk sekolah yang pembelajar. Karena dengan membentuk sekolah yang pembelajar maka hal-hal lain yang diperlukan lembaga akan muncul dalam prosesnya.

3. Visi-visi dan rencana sekolah haruslah didasarkan pada hal yang jelas, dan tidak hanya berdasarkan anggapan kepala sekolah semata. Untuk itu, menjadi penting bagi kepala sekolah untuk bisa membuat visi dan rencananya menjadi sejelas mungkin dan dapat dipahami dan disetujui oleh para anggota sekolah dan pemangku kepentingan sekolah lainnya.
4. Kepala sekolah perlu membuat kemungkinan-kemungkinan yang luas terkait pengembangan kepribadian anggotanya, melalui berbagai interaksi sosial dan kegiatan-kegiatan yang memungkinkannya untuk mendapatkan keahlian-keahlian yang baru.
5. Dalam pembuatan rencana dan prosesnya, kepala sekolah harus berusaha untuk mendapatkan

*feedback* secepat dan sebanyak mungkin, sehingga kepala sekolah dapat segera menindaklanjutinya dan menyesuaikannya ke arah yang diinginkan.



Gambar 7.9 Ilustrasi Kepemimpinan

Sumber: <http://adminpublik.uma.ac.id/>

Keahlian kepemimpinan merupakan salah satu hal yang menentukan keberhasilan lembaga dalam membentuk organisasi pembelajar di lembaganya. Di mana kemampuan kepala sekolah untuk memimpin tidak hanya menjadi tulang belakang untuk mendukung terbentuknya organisasi pembelajar, namun juga mendukung hal-hal lain yang dibutuhkan lembaga untuk membuat organisasi pembelajar di lembaganya. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah menjadi kunci yang menentukan keberhasilan lembaga dalam mewujudkan organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar menjadi penting untuk diwujudkan oleh kepala sekolah karena telah terbukti akan meningkatkan capaian-capaian prestasi sekolah, karena adanya penerapan hal-hal baru yang sesuai dengan tuntutan di abad ke-21 ini (Sayed & Edgar, 2019: 11).

### **C. HAMBATAN DALAM MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR DI SEKOLAH**



Gambar 7.10 Ilustrasi Kompetitif

Sumber: <https://www.kompasiana.com/image>

Agar organisasi dapat tetap kompetitif, mereka perlu untuk terus belajar secara kontinu dan mengadaptasi perubahan-perubahan yang terjadi. Berbagai ide-ide dan alat manajemen telah dikembangkan untuk menjawab tantangan ini. Salah satu jawabannya berupa organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar merupakan upaya untuk memberdayakan kekuatan yang ada di dalam kelompok dan individu di dalam individu untuk memecahkan permasalahan-permasalahan yang rumit menggunakan

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

sistem berpikir, di mana organisasi melihat sesuatu sebagai satu kesatuan yang utuh dan terus bertumbuh. Di mana organisasi pembelajar sangat dibutuhkan agar organisasi dapat meningkatkan budaya organisasi, kinerja, dan kapasitasnya untuk melakukan inovasi (Hoe, 2020: 25).

Yuan & Chayanuvat (2021: 147) menjelaskan organisasi pembelajar merupakan proses yang kompleks, di mana di dalamnya terdapat banyak hal. Bisa terjadi masalah di dalam satu hal maka dapat mengakibatkan perkembangan dari organisasi pembelajar di suatu lembaga. Sebagian besar organisasi memiliki hambatan dalam belajar. Hal ini disebabkan karena budaya yang tidak mau diubah, struktur, model manajemen, dan distribusi kekuatannya yang tidak sesuai. Hambatan-hambatan dalam organisasi pembelajar dapat dibagi menjadi tiga, yaitu tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi.

Dalam tingkat individu, sebagian besar kesalahan terletak pada proses komunikasinya, di mana hal ini mengakibatkan seseorang menjadi sulit untuk mengubah kondisi mentalnya yang sudah ada seperti terlalu percaya diri, atau terlalu bergantung pada kondisinya di masa lalu.

Dalam tingkat kelompok dan organisasi, sebagian besar gangguan terjadi dalam implementasi kebijakan organisasi pembelajar, di mana terdapat respon-respon untuk bertahan dari beberapa orang yang kontra terhadap kebijakan tersebut dengan melakukan penolakan-penolakan terhadap kebijakan organisasi pembelajar, selain itu hambatan-hambatan organisasi pembelajar dalam tingkat kelompok dan organisasi juga dikarenakan kurangnya rasa percaya satu sama lain, dan adanya kompetisi yang kurang sehat antara satu sama lain. Untuk menangani hal tersebut kepala sekolah haruslah bisa mengembangkan kultur organisasi, sehingga tindakan-tindakan anggota organisasi akan dilandaskan kepada nilai-nilai yang baik, sehingga akan mengurangi praktik-praktik negatif dan penolakan-penolakan terhadap organisasi pembelajar di lembaga pendidikan tersebut (Yuan & Chayanuvat, 2021: 148).

Yuan & Chayanuvat (2021: 148) menjelaskan hambatan-hambatan organisasi pembelajar dapat dibagi menjadi tujuh kategori sebagaimana berikut:

1. Pemikiran yang terbatas, hal ini terjadi karena lembaga tidak mempertimbangkan seluruh situasi

dan seluruh hal sebagai satu kesatuan yang saling terhubung satu sama lain, lembaga malah justru melihat masalah hanya dari satu sisi, dan tidak berpengaruh pada hal-hal yang lain. Akibatnya guru-guru dan staf sekolah hanya berfokus pada hal-hal yang ada di depan mata mereka (Garcia-Morales &Verdu-Jover, 2007: 550).

2. Menyalahkan pihak luar, menjadi fatal bagi perkembangan organisasi, apabila staf dan guru-guru sekolah banyak mencari-cari alasan dan menyalahkan pihak luar yang sebenarnya tidak terkait dengan organisasi. Hal ini menyebabkan akan terjadinya pengambilan keputusan yang salah, karena mereka merasa bahwa tidak ada yang salah di dalam lembaganya. Apabila hal ini terus terjadi di dalam lembaga, maka akibatnya lembaga tidak akan bisa menyelesaikan masalahnya secara efektif, baik itu masalah yang dari dalam dan dari luar organisasi (Berta, & Estabrooks, 2015: 4).

3. Kurangnya sikap proaktif dan berpikir menyeluruh, segala sesuatu di dunia ini terhubung satu sama lain. Di mana ekonomi, politik, dan budaya di dalam organisasi saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain. Sikap proaktif adalah sikap untuk mau memecahkan masalah begitu masalah itu muncul, dengan menggunakan sikap proaktif sering kali masalah-masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik.



Gambar 7.11 Ilustrasi Berfokus pada Kegiatan Individu

Sumber: <https://m.tribunnews.com/>

4. Berfokus pada kegiatan individu, di mana anggota-anggota organisasi hanya berfokus untuk menyelesaikan masing-masing tugas mereka, hal ini tidak akan berdampak baik pada organisasi secara jangka panjang khususnya bila dilihat menggunakan pendekatan strategi. Karena masing-masing bergerak sendiri dan tidak adanya hubungan yang kuat di antara mereka dalam membangun organisasi bersama-sama (Brown & Starkey, 2000: 116).
5. Respon yang lambat terhadap perubahan, dalam menghadapi kompetisi dan perubahan di lingkungan sekitar, organisasi tidak memiliki kesadaran atas situasi krisis dan tidak memiliki mekanisme peringatan dini, dan tetap merasa semua akan baik-baik saja. Akibatnya bila perubahan terjadi dengan tiba-tiba, maka organisasi tidak akan memperkirakan hal ini dan akan menyebabkan masalah-masalah yang serius bagi organisasi tersebut.

6. Ilusi dari belajar berdasarkan pengalaman. Ketika tindakan-tindakan kita melampaui tindakan-tindakan hal yang pernah dilakukan sebelumnya, dan melakukan hal-hal yang baru, maka kita tidak akan bisa belajar berdasarkan pengalaman. Dengan kata lain, tidak peduli seberapa baik pengalaman yang dimiliki, kondisi sekitar akan selalu berubah seiring dengan berjalannya waktu (Crossan & Berdrow, 2003: 1090).



Gambar 7.12 Ilustrasi Akar Masalah

7. Menyelesaikan masalah berdasarkan akar masalahnya, apabila organisasi tidak mampu mengidentifikasi akar masalah suatu permasalahan, maka organisasi tidak akan bisa benar-benar menyelesaikan masalah tersebut. Organisasi hanya berfokus untuk menyelesaikan masalah secara jangka pendek, akibatnya masalah yang tidak terselesaikan ini, akan terus tumbuh dan berkembang menjadi masalah yang lebih serius lagi (Fauske & Raybould, 2005: 24).

Setiap organisasi memiliki tujuannya masing-masing tergantung pada pemikiran dan pemahaman di dalam organisasi tersebut. Untuk mencapai tujuannya, organisasi haruslah memiliki visi, misi, dan moto yang dapat diimplementasikan organisasi. Pengembangan organisasi akan terus berlanjut dengan menerapkan organisasi pembelajar untuk menciptakan inovasi-inovasi dan keunggulan kompetitif (Emilisia, 2019: 98).

Emilisia (2019: 99) mengungkapkan dalam mengembangkan organisasi pembelajar, kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah-masalah

yang mungkin muncul dalam menerapkan organisasi pembelajar menggunakan gaya kepemimpinannya, seperti contohnya kepala sekolah membuat motivasi langsung melalui interaksi antara staf sekolah dengan guru-guru sehingga terciptalah lingkungan kerja yang baik. Ketika guru-guru dan staf sekolah telah merasakan dampak positif dari lingkungan kerja yang sehat, para anggota sekolah akan merasa lebih nyaman dengan lingkungan kerjanya, dengan situasi tersebut akan membuat moral kerja para guru dan staf sekolah menjadi lebih tinggi. Melalui kerjasama di antara anggota organisasi akan menciptakan interaksi sosial yang saling memberikan bantuan, sehingga individu yang telah memiliki pengalaman yang banyak dapat membagikan keahlian-keahliannya kepada anggota yang lain di dalam organisasi tersebut.

Untuk menciptakan organisasi pembelajar, kepala sekolah haruslah menerapkan budaya altruisme di dalam organisasinya. Al-Zu'bi (2011: 225) mengungkapkan altruisme adalah perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan tugas di dalam perusahaan. Hubungan persahabatan

merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung Altruisme (Sanderson, 2010). Perilaku altruisme muncul ketika dilakukan atau biasa dilakukan oleh sebagian besar masyarakat dan berdasarkan norma-norma yang ada



Gambar 7.13 Ilustrasi Altruisme

Sumber: <https://www.satuharapan.com/>

Akgun (2007: 504) mengungkapkan bahwa salah satu kendala utama yang menghalangi terwujudnya organisasi pembelajar di dalam lembaga pendidikan, adalah kurangnya rasa percaya antara satu sama lain, sehingga antar anggota menjadi tertutup dan tidak membagikan informasi dan perhatian antara satu sama lain. Sedangkan organisasi pendidikan memerlukan iklim yang terbuka, yang

memungkinkan antar anggota membagikan ilmu-ilmu dan pengalaman-pengalaman yang telah dimiliki kepada anggota-anggota lain yang belum memilikinya, sehingga terjadi transfer ilmu pengetahuan yang akan membuat setiap orang di dalam organisasi tersebut selalu mendapatkan informasi-informasi dan keahlian-keahlian baru pada setiap harinya.

Dalam membuat iklim organisasi yang terbuka, kepala lembaga perlu membuat kultur organisasinya menjadi lebih harmonis dan sehat, serta menerapkan prinsip altruisme kepada anggota organisasinya, sehingga mereka tidak hanya melihat dirinya dan pekerjaannya sebagai suatu masalah individu yang harus diselesaikannya sendiri, namun sebagai satu kesatuan organisasi. Dengan begitu mereka tidak hanya memprioritaskan pekerjaannya namun juga berusaha membantu pekerjaan anggota-anggota organisasi yang lain menjadi lebih mudah, sehingga terciptalah irama kerja yang mengalir tenang dan harmonis. Dengan begitu organisasi bisa dengan lebih mudah untuk terus bergerak, dan melakukan perubahan-perubahan, sesuai dengan keperluan adaptasi yang harus dilakukan organisasi

untuk memenuhi tuntutan perkembangan zaman (Emilisia, 2019: 100).

Dalam menciptakan organisasi pembelajar, ketua lembaga juga harus menyesuaikannya sesuai dengan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dan kapasitas organisasi dalam melakukan inovasi-inovasi. Walaupun untuk menciptakan organisasi pembelajar yang efektif diperlukan inovasi-inovasi yang dapat mempertemukan organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan masyarakat di abad ke-21 ini, namun tidaklah bijak bagi ketua lembaga untuk mendorong organisasi terlalu jauh hingga ke titik yang tidak realistis dan anggota organisasi menjadi merasa mustahil untuk melakukannya. Untuk itu, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengalokasikan sumber daya dan kapasitasnya dengan baik, sesuai dengan tujuan yang ingin diwujudkan oleh lembaga (Hindasah & Nuryakin, 2020: 627).



Gambar 7.14 Ilustrasi Rasa Saling Percaya

*“Organizational learning is an idea constructed by the integration of psychology, organizational development, management science, sociology, organizational theory, strategic production, and human culture, a process of adaptation and evolution, and the action with dynamic cycles”* (Jiang & Chen, 2017: 2060). Organisasi pembelajar merupakan integrasi antara psikologi, pengembangan organisasi, ilmu manajemen, sosiologi, teori organisasi, strategi memproduksi, dan budaya manusia, sebagai sebuah proses adaptasi dan evolusi, dan tindakan dengan lingkaran yang dinamis. Suatu organisasi dibangun dari struktur dan

sistem, dan interaksi antara atasan dengan bawahan. Anggota-anggota organisasi di dalam organisasi pembelajar memiliki rasa percaya yang sangat tinggi dan mampu belajar dengan aktif, di mana organisasi nonpembelajar memiliki rasa percaya yang rendah pada antar anggotanya, serta mereka dalam belajar hal-hal baru bergerak dengan pasif, atau menerima perubahan sesuatu karena adanya rasa takut sehingga tetap akan memberikan dampak negatif nantinya. Oleh karena itu kepala lembaga haruslah bisa membangun rasa percaya yang tinggi pada antar anggotanya agar bisa saling bekerja sama, serta mendukung mereka untuk mengembangkan potensi-potensi yang ada di dalam dirinya, sehingga mereka dapat terus belajar dengan proaktif.

#### **D. PRAKTIK MEMBANGUN ORGANISASI PEMBELAJAR DI SEKOLAH**

Gomes & Wojahn (2017: 164) mengungkapkan dalam pengembangan organisasi akan menghadapi banyak perubahan dan tantangan, apabila organisasi tidak bersedia untuk belajar bersama dan berubah bersama, maka hal tersebut akan berdampak negatif terhadap keberlangsungan

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

organisasi ke depannya. Di masa dari revolusi pengetahuan ini dibutuhkan belajar yang berkelanjutan, terus melakukan perubahan, dan belajar untuk melakukan inovasi-inovasi akan membuat masa depan yang cerah pada organisasi tersebut. Yuan & Chayunuvat (2021: 149) menjelaskan bahwa ada lima hal atau teknik yang dibutuhkan organisasi untuk membentuk organisasi pembelajar, yaitu:

1. *Personal mastery*. Jika organisasi ingin membentuk organisasinya menjadi organisasi pembelajar maka tahap pertamanya, semua orang yang menjadi anggota organisasi tersebut harus mampu untuk belajar dalam tingkat individu. Untuk bisa membuat seseorang memiliki kemampuan untuk belajar maka ia harus memiliki motivasi untuk belajar, sehingga ia akan memiliki antusiasme dan motivasi untuk belajar, yang akan menimbulkan rasa nikmat saat ia melakukan kegiatan belajar. Sebagai contoh, kamu merasa tidak menyukai teknologi baru yang ada di pekerjaanmu, kamu tidak menyukainya karena kamu tidak memiliki kemampuan untuk menggunakannya. Dengan tidak

adanya motivasi ini, kamu tidak bisa mengeluarkan energimu untuk melakukan perbaikan-perbaikan yang kontinu. Oleh karena itu hal pertama yang harus dibentuk dalam membuat organisasi pembelajar adalah membuat setiap orang di dalam organisasi menjadi pembelajar dan menyukai dirinya saat ia menjadi seseorang pembelajar (Senge, 2014: 197).

2. *Improving mental models*. Artinya setiap orang di dalam organisasi tersebut haruslah memiliki pemikiran, opini, dan cara pikir yang sama mengenai dunia. Setiap orang memiliki kemampuan kognisi dan kemampuan interpretasinya terhadap dunia sebenarnya berbeda-beda, dan begitu juga dengan tindakan-tindakannya. Alasan mengapa setiap orang dapat bertindak dengan sama di setiap waktunya hal ini karena model mentalnya yang sama dan tidak berubah. Sebagai tambahan, apabila kamu meningkatkan dan mengembangkan kemampuanmu dengan efektif, maka apa yang

perlu kamu ubah pertama kali terlebih dahulu adalah mentalmu. Kamu harus bisa memahami dirimu dan memahami duniamu dengan pendekatan-pendekatan yang masuk akal dan sehat (Collinson & Cook, 2007: 156).

3. *Building shared vision*. Visi bersama perlu dibangun karena akan meningkatkan antusiasme anggota organisasi untuk bisa belajar dalam tingkatan kelompok, karena semua orang akan berpikir tentang visi tersebut. Semua orang di dalam organisasi akan memiliki tujuan bersama, sehingga organisasi akan termotivasi untuk belajar. Sehingga untuk bisa membentuk organisasi pembelajar, salah satu langkah pertamanya adalah membuat semua orang mencapai konsensus dan memiliki tujuan yang sama. Dengan membuat visi bersama menjadi sesuatu yang setiap orang kenal dan mau mendukungnya dengan sepenuh hati, hal tersebut akan menstimulasi motivasi semua orang. Lebih lanjut lagi, mendirikan visi bersama adalah langkah ketiga yang harus dilakukan untuk

mendirikan organisasi pembelajar (Senge & Dutton, 2012: 88).



Gambar 7.15 Ilustrasi Kelompok Pembelajar

4. *Team learning*. Dengan membentuk visi bersama yang dikenali semua orang, setiap orang juga akan membutuhkan keahlian untuk merealisasikan visi tersebut. Kelompok pembelajar akan membuat semua orang di dalam kelompok untuk menunjukkan model mental mereka, berkomunikasi dan menginspirasi satu sama lain, sehingga kelompok tersebut dapat terus belajar dan

membuat kemajuan dengan sangat cepat (Yuan & Chayunuvat, 2021: 149).

5. Yang kelima adalah sistem berpikir. Untuk menguasai dan menerapkan kemampuan dari sistem berpikir adalah dengan menemukan hubungannya. Biasanya kebiasaan untuk menyelesaikan masalah adalah untuk menemukan penyebabnya, sedangkan sistem berpikir untuk menemukan hubungan berbagai hal yang ada di dalam sistem. Semua hal yang sulit di dunia ini sebenarnya hanya memiliki tiga hubungan dalam analisis akhirnya, yaitu: masukan positif, masukan negatif, dan penundaan (Yuan & Chayunuvat, 2021: 149).

Yuan & Chayunuvat, (2021: 150) Menjelaskan bahwa masukan positif sama seperti bola salju, secara perlahan-lahan ia akan meningkatkan model strukturalnya. Sebagai contoh pelanggan yang merasa puas terhadap produk baru akan secara aktif membagikannya kepada pelanggan-pelanggan yang potensial lainnya, hingga akhirnya mereka

menggunakannya juga, lalu pelanggan yang potensial tersebut juga akan membagikannya ke orang lain juga, hingga produk tersebut menjadi laris. Masukan negatif adalah mekanisme meregulasi diri, biasa digunakan untuk mengelola tujuan-tujuan tertentu, namun apabila dibandingkan dengan masukan positif, masukan negatif sangat dirahasiakan dan tidak terbaca. Engström & Käkälä, (2019: 3) 2 mengungkapkan sebagai contoh di dalam situasi “sangat sibuk, namun tidak ada hal-hal yang bergerak” artinya hal tersebut merupakan masukan negatif dalam bekerja. Suatu hal perlu dicatat apabila suatu tindakan tidak menghasilkan suatu hasil dengan cepat, karena terdapat penundaan. Sehingga tidak terdapat masukan-masukan karena adanya penundaan antara tindakan dengan hasil. Sebagai contoh, investasi hari ini adalah untuk mendapat hasil di masa depan, suatu obat memerlukan waktu untuk dapat bereaksi, hasilnya bisa berupa masukan negatif atau positif, namun memerlukan waktu untuk menunjukkannya.

# BAB VIII

## KEWIRAUSAHAAN DI SEKOLAH

### A. KONSEP DASAR KEWIRAUSAHAAN DI SEKOLAH

Kewirausahaan adalah suatu kemampuan menciptakan kegiatan usaha. Kemampuan menciptakan dan memerlukan adanya kreativitas dan inovasi dari yang sudah ada sebelumnya. Kemampuan berwirausaha yang kreatif dan inovatif dapat dijadikan dasar, kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses (Suryana, 2006: 2). Dalam lampiran keputusan menteri koperasi dan pembinaan pengusaha kecil nomor 961/KEP/M/XI/1995 dicantumkan bahwa kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan serta menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

keuntungan yang lebih besar. Jadi wirausaha itu mengarah kepada orang yang melakukan usaha/kegiatan sendiri dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan kewirausahaan menunjuk kepada sikap mental yang dimiliki seorang wirausaha dalam melaksanakan usaha/kegiatan. Sedangkan Wirausaha adalah orang yang mempunyai semangat, sikap, perilaku dan kemampuan kewirausahaan.

Lindner (2019: 6) mengungkapkan kewirausahaan merupakan orang yang proaktif secara sosial, mereka adalah hal yang sentral dan sangat penting untuk pengembangan masyarakat dan ekonomi. Orang yang proaktif tidaklah jatuh dari langit. Tanpa adanya mimpi-mimpi, visi dan orang yang secara aktif merealisasikan ide-idenya, maka saat ini kita akan hidup di kondisi dunia yang sangat berbeda. Kita membutuhkan kemampuan berpikir kewirausahaan di manapun kita berada. Kewirausahaan merupakan sebuah pola pikir dan kondisi mental seseorang, ketika seseorang secara aktif berpartisipasi di dalam masyarakatnya dengan berbagai cara, mereka pertama kali akan mengidentifikasi apa yang harus mereka selesaikan

dan bagaimana cara mereka bisa menyelesaikan permasalahan-permasalahan. Pola pikir kewirausahaan harus terus belajar dan terus tumbuh. Setiap generasi akan menghadapi tantangan–tantangan untuk terus mengembangkan kompetensi kewirausahaannya, serta membuat ide-ide dan nilai-nilai yang menjadi penting bagi kehidupan orang-orang dan masyarakat saat ini. Untuk mengembangkan pola pikir kewirausahaan dibutuhkan wirausaha yang bisa terus belajar dan lingkungan yang kuat dan mendukung kewirausahaan (Lindner, 2019: 7).

Lackeus (2015: 7) menjelaskan bahwa kewirausahaan di pendidikan memiliki dua istilah yang paling sering digunakan adalah pendidikan perusahaan dan pendidikan kewirausahaan. Istilah pendidikan bisnis terutama digunakan di Inggris, dan telah didefinisikan sebagai berfokus lebih luas pada pengembangan pribadi, pola pikir, keterampilan dan kemampuan, sedangkan istilah pendidikan kewirausahaan telah didefinisikan untuk lebih fokus pada konteks spesifik mendirikan usaha dan menjadi wiraswasta. Sejalan dengan itu Garcia (2017: 442) mengungkapkan kewirausahaan selalu hadir sepanjang sejarah umat manusia

karena melekat padanya. Selama beberapa dekade terakhir, konsep ini telah menjadi sangat penting karena kebutuhan untuk mengatasi masalah ekonomi yang konstan dan meningkat. Yang mengatakan, pendidikan kompetensi kewirausahaan menjadi elemen penting untuk kemampuan beradaptasi pasar tenaga kerja baru. Karena kewirausahaan adalah bidang penelitian yang hebat, minat untuk melihat bagaimana hal itu dapat dipromosikan melalui program pendidikan yang berorientasi pada tujuan ini: mata air pendidikan kewirausahaan.

Menurut Rusdiana (2012: 58) manfaat yang dapat diperoleh melalui berwirausaha adalah: 1) Memiliki kebebasan untuk mengaktualisasi potensi yang dimiliki. Banyak wirausaha yang berhasil mengelola usahanya karena menjadikan keterampilan/hobinya menjadi pekerjaannya. 2) Memiliki peluang untuk berperan bagi masyarakat. Dengan berwirausaha kita memiliki kesempatan untuk berperan bagi masyarakat dengan menciptakan produk yang dibutuhkan masyarakat. 3) Dapat menjadi motivasi tersendiri untuk memulai berwirausaha. Kesuksesan dan ketidaksuksesan seseorang dalam karier

sangat bergantung pada motivasi untuk menjalankan kariernya.



Gambar 8.1 Ilustrasi Kewirausahaan

Sumber: <https://chub.fisipol.ugm.ac.id/>

Sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan sekolahnya. Pengembangan perlu dilakukan karena adanya berbagai alasan. Visi kepala sekolah dibutuhkan untuk mengembangkan tingkat kemampuan operasi sekolah. Dalam usaha untuk mengembangkan operasinya, kepala sekolah cenderung untuk berfokus terhadap efisiensi internal

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

lembaga atau membuat iklim kerja yang lebih baik dan memberdayakan guru-guru, hal tersebut akan meningkatkan kualitas sekolah, menyebarkan kegiatan-kegiatan yang lebih baik, dan membangun inisiatif-inisiatif yang diinisiasi oleh para guru. Implementasi dari kewirausahaan di sekolah sangat bergantung pada budaya organisasi dan struktur dari sekolah tersebut dalam mendukung peran kewirausahaan di sekolah (Lindner, 2019: 8).

*“As school leaders, principals are responsible for the development of the school”* kepala sekolah merupakan agen perubahan terhadap proses-proses baru yang ada di sekolah. Sehingga untuk membuat kewirausahaan menjadi sistematis dan berkembang, kepala sekolah diekspektasikan untuk menginisiasi rencana kewirausahaan di lembaganya (Minna, dkk., 2018: 4). Dalam menjalankan perannya untuk menerapkan program kewirausahaan di lembaganya, walaupun hal tersebut adalah hal yang penting, namun kepala sekolah hanya mendapatkan sedikit sekali pelatihan-pelatihan yang berkaitan tentang keahlian kewirausahaan dalam persiapannya untuk menjadi kepala sekolah. Dalam mengelola dan mengembangkan program kewirausahaan di

sekolahnya, kepala sekolah akan lebih dimudahkan apabila ia telah memiliki pemahaman yang luas dan mendalam terkait kebutuhan-kebutuhan dari program kewirausahaan tersebut, baik kebutuhan di saat ini, maupun kebutuhan program di masa depan nanti. Untuk bisa melakukan hal tersebut, kepala sekolah harus terlibat dalam pengembangan masyarakat sekitar baik di dalam tingkat regional maupun lokal, sehingga kepala sekolah akan memiliki pandangan terkait program pendidikan kewirausahaannya (Minna, dkk., 2018: 5).

Minna, dkk. (2018: 12) menjelaskan bahwa memahami rencana program pengembangan daerah di tingkat lokal dan regional akan memudahkan kepala sekolah dalam membentuk visi pengembangan lembaga pendidikannya. Berbagai tindakan antara lembaga pendidikan dan usaha UMKM dapat menjadi menguntungkan bagi peserta didik dan sekolah dalam berbagai cara. Sebagai contoh, mengajak peserta didik untuk memahami kebutuhan-kebutuhan perusahaan lokal dalam menjalankan usahanya, akan membuat sekolah dapat membuat kurikulum yang lebih relevan dengan kebutuhan

masyarakat sekitar, khususnya apabila sekolah tersebut adalah sekolah vokasi, peserta didik juga akan diuntungkan karena bisa mendapat *skill* dan pengalaman nyata yang dapat langsung mereka praktikkan setelah mereka lulus nantinya.

Pengalaman pribadi kepala sekolah dalam menjalankan suatu usaha dan bisnis akan secara signifikan meningkatkan pemahaman kepala sekolah untuk menjalankan program kewirausahaan di lembaga pendidikannya. Peningkatan kapasitas kepala sekolah merupakan faktor utama dalam menjalankan program kewirausahaan di dalam lembaga pendidikan. Kepala sekolah dapat memastikan keberhasilan implementasi program kewirausahaannya dengan menyertakan program kewirausahaan tersebut ke dalam perencanaannya. (Minna, dkk., 2018).

Selain itu juga *Education* (2013: 9) menjelaskan guru kewirausahaan harus memiliki hasrat untuk mengajar. Mereka diwajibkan inspirasional, berpikiran terbuka dan percaya diri, fleksibel dan bertanggung jawab. Mereka bisa mendengarkan dengan baik, dapat memanfaatkan dan

menjual ide-ide dan dapat bekerja dengan siswa dan berorientasi aksi. Mereka harus menjadi pemain tim dan memiliki jaringan yang baik. Mereka juga harus berusaha untuk menutup kesenjangan antara pendidikan dan ekonomi dan termasuk para ahli eksternal dalam pengajaran mereka; berfokus pada pengalaman kehidupan nyata. Mereka selalu mengacu pada aspek ekonomi dari suatu topik; dan mata pelajaran yang berhubungan dengan bisnis memainkan peran penting dalam kelas mereka - di seluruh disiplin ilmu. Guru tersebut mengikuti rencana studi yang fleksibel dan mudah beradaptasi dan lebih memilih interdisipliner, berbasis proyek belajar; menggunakan materi pelatihan daripada buku teks. Mereka menekankan pada proses kelompok dan interaksi; dan memahami ruang kelas kadang-kadang sebagai 'ruang bentrokan', memberi ruang untuk keragaman-keragaman pendapat, jawaban dan solusi dan refleksi tentang proses pembelajaran.

Guna mendukung tercapainya guru kewirausahaan yang baik ada beberapa hal yang harus diperhatikan, *Education* (2013: 10) menjelaskan sebagai berikut.

1. *Good initial teacher education*

Guru siswa harus mendapatkan kesempatan untuk mengalami pembelajaran kewirausahaan dalam pelatihan awal mereka. Dengan belajar di lembaga yang menegakkan pendidikan kewirausahaan dalam arti luas, guru siswa mengembangkan berbagai keterampilan dan metode yang memungkinkan mereka untuk menjadi inovatif dan kewirausahaan sendiri. Guru yang memasuki profesi mereka dengan kesadaran akan prinsip-prinsip kewirausahaan mampu memicu 'percikan *entrepreneurship*' dan menginspirasi siswa mereka sejak awal karir profesional mereka.

2. *Teacher education institutions with an entrepreneurial strategy and a vision*

Lembaga pendidikan guru mendapat manfaat dari misi dan visi yang jelas tentang bagaimana strategi kewirausahaan dapat melayani tujuan kelembagaan mereka. Pendidikan *entrepreneurship* dapat disematkan sebagai pendekatan horizontal di seluruh program studi, dengan melihatnya sebagai

kompetensi kunci yang penting untuk kualifikasi guru daripada sebagai subjek yang terisolasi.

3. *Entrepreneurial teacher education programme built around new pedagogies*

Untuk bertindak secara kewirausahaan, pembelajaran aktif diperlukan. Gogies pada kontemporer (misalnya berbasis proyek, pembelajaran aktif atau pembelajaran mandiri) harus diterapkan. Ini dapat diujicobakan dalam program-program tertentu; Praktik baik yang muncul harus dibagi di antara pendidik guru untuk akhirnya menjadi tertanam dalam pedagogi sehari-hari. Pembelajaran non-tradisional (situasi - kehidupan nyata, di luar kelas) harus tersedia untuk semua siswa.

4. *A school to work in those values entrepreneurial spirit and good support from effective school leaders*

Sekolah kewirausahaan memiliki visi untuk kebutuhan masa depan dan pandangan yang jelas tentang bagaimana pendidikan kewirausahaan

sesuai dengan kurikulum dan rencana pengembangan yang lebih luas. Mengembangkan kewirausahaan dalam pendidikan guru awal akan berjuang untuk memiliki dampak yang signifikan jika guru kemudian progress ke sekolah-sekolah yang tidak merangkul konsep pendidikan kewirausahaan. Guru kewirausahaan mendapat manfaat dari dukungan yang baik dari para pemimpin sekolah *effective*.

#### 5. *Entrepreneurial teaching networks*

Untuk memastikan kualitas yang berkelanjutan, guru yang terlibat dalam pengajaran dan pembelajaran kewirausahaan harus mengembangkan jaringan, bertemu secara teratur dan bertukar pengalaman, pengetahuan dan materi.

Kewirausahaan merupakan proses dari menyusun sesuatu, menjadi sesuatu yang sangat penting, melalui proses dedikasi waktu dan usaha yang keras, disertai dengan kemampuan fiskal, psikologi, risiko sosial, yang hasil akhirnya akan menjadi apresiasi terhadap kemampuan keuangannya dan kepuasan personalnya. Konsep dari

kewirausahaan, pada tahap-tahap awal, diartikan sebagai membangun perusahaan dan mengambil risiko, yang kemudian konsep dari kewirausahaan menjadi meluas menjadi memperkenalkan ide-ide yang inovatif, lalu mentransformasi ide-ide inovatif tersebut menjadi produk dan jasa, serta menambahkan kegiatan pemasaran (Baltaca, 2017).

Pada poin ini, untuk mengelola proses investasi yang berasal dari ide-ide baru yang inovatif, untuk menangkap dan menilai nilai dari kesempatan yang tercipta dari ide tersebut, untuk memastikan bahwa sumber daya yang dirisikokan untuk ide tersebut digunakan untuk keunggulan dari kesempatan tersebut dan yang terpenting untuk membuat nilai, membuat nilai tambahan menjadi produk dan jasa merupakan hal yang terpenting, dan hal yang menentukan apakah seseorang memiliki karakter kewirausahaan pada dirinya, sebab pembuatan nilai tambah yang berharga dan berguna itulah yang membuatnya menjadi berbeda dengan orang-orang lain yang ada di masyarakatnya (Baltaca, 2017).

Tingkat dari kemampuan kewirausahaan merupakan hasil kumulatif dari kemampuan berpikir inovatif yang ada di dalam diri seseorang. Bila seseorang memiliki kualitas kewirausahaan, kemampuannya dalam menunjukkan kemampuan kewirausahaannya tersebut yang akan mengindikasikan seberapa tinggi kemampuan kewirausahaannya. Tingkat kewirausahaan seseorang dapat meningkat dengan dukungan dari kemampuannya dalam berinovasi dan hal-hal yang mendukung kemampuan kewirausahaan lainnya. Dengan perspektif ini, kemampuan kewirausahaan seseorang merupakan proses pembelajaran (Baltaca, 2017).

Bagaimanapun, tingkat dari kemampuan kewirausahaan seseorang dipengaruhi oleh banyak sekali variabel, termasuk umur, latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lain-lain. Selain itu kemampuan manajerial dan pengalaman manajerial seseorang juga akan memengaruhi kemampuan kewirausahaan seseorang. Ada beberapa tantangan dalam mengembangkan program kewirausahaan di sekolah, seperti sumber daya manusia yang belum cukup, takut dengan kompetisi, batasan

operasional dan organisasi, informasi yang terbatas mengenai pemangku kepentingan, ketidakmampuan kemampuan teknis, keterbatasan sumber daya manusia, dan ketidakcakapan administratif sekolah. Oleh karena itu dalam membuat suatu program, manajerial sekolah perlu mengalokasikan sumber dayanya dengan sebaik-baiknya ke dalam ketiga kategori, serta menentukan prioritasnya. Ketiga kategori tersebut terdiri atas sumber daya material, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Seorang manajer juga harus mempertimbangkan faktor-faktor internal yang mampu memengaruhi organisasi (Baltaca, 2017).

Berdasarkan penelitian Apriana, dkk. (2019) kompetensi yang harus dipersiapkan kepala sekolah dalam membuat program kewirausahaan meliputi:

1. Kemampuan kepala sekolah untuk melakukan inovasi dan kreatif, kepala sekolah memerlukan keahlian untuk berinovasi dan kreatif untuk merancang dan merealisasikan program-program sekolah. Selain itu kepala sekolah juga perlu bekerja sama dengan berbagai organisasi yang ada

di daerahnya, sehingga mampu menciptakan lulusan yang berkualitas.

2. Kemampuan kepala sekolah untuk bekerja keras, kepala sekolah merupakan contoh dari organisasi, oleh karena itu kepala sekolah haruslah memiliki kedisiplinan yang tinggi, sehingga akan menjadi model bagi para guru-guru, staf sekolah, dan peserta didik untuk tetap disiplin dalam melakukan kegiatan-kegiatan di sekolah.
3. Kemampuan kepala sekolah untuk membentuk motivasi, kepala sekolah harus bisa meningkatkan antusiasme para anggota lembaga, sehingga mereka menjadi termotivasi dan mampu mendukung serta menjalankan program kewirausahaan sekolah dengan sepenuh hati. Pembentukan motivasi ini tidak hanya melalui ceramah-ceramah yang dilakukan kepala sekolah, namun juga bisa dengan mengundang orang dari luar yang memiliki pengalaman yang menggugah dan memotivasi para anggota sekolah.

4. Kemampuan kepala sekolah untuk berjuang, kemampuan ini diperlukan apabila kepala sekolah menemui kegagalan, kepala sekolah memerlukan mental dan pola pikir yang gigih, sehingga kepala sekolah dapat terus berusaha dan mampu mewujudkan tujuan-tujuan organisasinya.

## B. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI ENTREPRENEUR



Gambar 8.2 Ilustrasi Usaha  
Sumber: <https://www.cekaja.com/>

Seorang wirausahawan merupakan mereka yang memiliki usaha, dengan mengambil risiko finansial dengan harapan untuk memperoleh keuntungan. Ia mungkin pemilik pertama suatu ide usaha, namun jelas dia adalah orang yang memutuskan untuk mengubah ide tersebut menjadi

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

## 312 – Nurtanio Agus Purwanto

kenyataan. Terdapat empat jenis kewirausahaan yaitu: kewirausahaan bisnis, kewirausahaan sosial, kewirausahaan publik, dan wirausahawan sosial. Kunci dari semua tipe yang telah dijelaskan di atas, adalah kemampuan untuk melihat jauh ke depan. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di sekolah harus bisa memanfaatkan sumber daya dan relasi eksternalnya untuk digunakan dengan kreatif untuk dapat mengimplementasikan tujuan sekolah. Hal ini akan menyediakan pondasi yang kuat bagi kepala sekolah untuk menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul dalam usahanya untuk mewujudkan tujuan organisasi (Akintola & Adekanmi, 2019).



Gambar 8.3 Ilustrasi Wirausahawan Sosial

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

Wirausahawan sosial mampu mengidentifikasi kesempatan yang pada saat ini hal tersebut merupakan masalah-masalah yang perlu untuk dicarikan solusinya dan juga perlu untuk dibentuk tim kewirausahaan yang efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Sebagai contoh dari wirausahawan sosial melakukan usaha-usaha dan kegiatan yang ditujukan untuk mengurangi rendahnya tingkat literasi, memecahkan masalah-masalah kekerasan, atau meningkatkan kesadaran lingkungan. Mendirikan lembaga pendidikan merupakan salah satu contoh dari wirausahawan sosial. Dengan mendirikan lembaga pendidikan wirausahawan sosial tersebut juga mengambil risiko finansial dalam mendirikan sekolah yang memiliki tujuan khusus untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dunia pendidikan. Wirausahawan sosial juga membantu menyediakan ide-ide yang mampu memberikan dampak transformasi kepada lingkungannya secara positif (Akintola & Adekanmi, 2019).

Kepala sekolah sebagai wirausahawan akan meningkatkan relasi dan hubungannya dengan komunitas yang ada di sekitar sekolah. Orang tua juga akan ikut

terpromosi dan ikut bekerjasama dengan organisasi-organisasi dan perusahaan lainnya. Oleh karena itu kepala sekolah perlu mendiskusikan tujuan-tujuan sekolah dengan para pemangku kepentingan yang relevan, sehingga mampu memberikan citra yang positif kepada masyarakat sekitar. Kepemimpinan kewirausahaan perlu membangun komunikasi dua arah antara sekolah dengan komunitas di sekitar sekolah, membangun kepercayaan dengan komunitas di sekitar sekolah dengan mengkomunikasikan visi-visi sekolah kepada komunitas di sekitar sekolah (Akintola & Adekanmi, 2019).

Kepemimpinan kewirausahaan juga memiliki pengaruh yang besar serta kompetensinya sebagai seorang pemimpin untuk mengenali kesempatan-kesempatan baru untuk meningkatkan performa organisasi. Kepemimpinan kewirausahaan juga harus berfokus untuk membuat lingkungan sekolah yang kondusif dan mendukung untuk terjadinya perubahan-perubahan dan inovasi-inovasi di sekolah (Akintola & Adekanmi, 2019).

Oleh karena itu kepala sekolah haruslah bisa mengenali setiap kesempatan-kesempatan yang ada, lalu

menilai dengan sebaik-sebaiknya agar kesempatan-kesempatan tersebut dapat memberikan manfaat kepada sekolah. Di mana kesempatan ini tidak hanya berasal dari internal sekolah, kesempatan-kesempatan dari eksternal sekolah justru lebih banyak. Oleh sebab itu, kepala sekolah perlu membangun kepekaan untuk menyadari kesempatan tersebut, serta membangun relasi yang baik dengan masyarakat sekitar, sehingga ia bisa mewujudkan kesempatan tersebut (Akintola & Adekanmi, 2019).

Kemampuan kewirausahaan dan kemampuan manajemen merupakan hal yang saling terkait. Tidak semua wirausahawan merupakan orang yang bisa menjadi seorang pemimpin dan seorang manajer, namun kepemimpinan dan *skill* manajemen merupakan faktor-faktor terpenting untuk bisa melakukan kewirausahaan dengan berhasil (Blake, 2009).

Sekolah bisa diklasifikasikan sebagai institusi nirlaba yang dibutuhkan oleh masyarakat. Oleh karena itu sekolah juga mendapatkan subsidi dari pemerintah, agar sekolah dapat memberikan layanan-layanan jasanya kepada masyarakat dengan tanpa mencari keuntungan. Oleh karena

itu keberhasilan eksistensi sekolah sangat bergantung pada dukung finansial dari para anggota di dalam suatu komunitas yang membutuhkan layanan pendidikan dari lembaga pendidikan tersebut. Meskipun sekolah adalah organisasi yang tidak mencari keuntungan, namun mereka beroperasi sama seperti perusahaan-perusahaan yang mencari keuntungan, sekolah juga bisa mengalami kelebihan dari pendapatannya bahkan sumber daya keuangannya masih ada yang tersisa walaupun sekolah telah melakukan investasi-investasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas layanannya. Oleh karena itu sekolah merupakan lembaga yang memiliki keuntungan, meskipun orientasi dari lembaga pendidikan bukanlah untuk mendapatkan keuntungan (Blake, 2009).

Agar kepala sekolah dapat menjadi seorang wirausahawan, mereka perlu untuk bisa menjadi seseorang yang kreatif dan inovatif. Sebab apabila kepala sekolah ingin berkomitmen untuk membuat perubahan-perubahan di lembaga pendidikannya, agar lembaganya bisa menjadi lebih baik. Mereka akan memerlukan sentuhan kreativitas

dan inovasi dalam proses pengelolaan sekolahnya (Blake, 2009).

Tim manajemen sekolah perlu duduk bersama dan secara rendah hati, menganalisis kekuatan dan kelemahan mereka, dalam rangka meningkatkan keunggulan-keunggulan mereka dan memberikan tindak lanjut dan perbaikan kepada kelemahan-kelemahan lembaga yang telah teridentifikasi oleh tim manajemen sekolah (Blake, 2009).

Dalam menerapkan kewirausahaan yang efektif di dalam lembaga pendidikan terdapat beberapa hal penting yang harus dilakukan kepala sekolah. Yang pertama mengetahui kemampuan finansialnya dan memiliki kemampuan untuk membuat rencana dan strategi. Kedua hal tersebut merupakan hal yang sangat penting, karena kedua hal inilah yang akan sangat menentukan program-program kewirausahaan yang dapat diwujudkan oleh lembaga, menyesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga, sehingga kegiatan kewirausahaan di sekolah dapat dilaksanakan dengan seefektif dan seefisien mungkin (Blake, 2009).

Yang kedua kemampuan manajemen waktu. Sebab kepala sekolah harus mengetahui dengan pasti apa saja yang harus ia lakukan di setiap harinya, apa yang harus dia lakukan hari ini, dan apa yang harus ia lakukan besok, dan bagaimana dampak kegiatannya dampak memberikan kemajuan yang signifikan terhadap program-program sekolah. Kepala sekolah harus bisa melakukan *multi-tasking* dan mengetahui bagaimana cara ia mengelola waktunya dan pekerjaan-pekerjaan apa yang harus diprioritaskan. Salah satu bagian dari kemampuan manajemen waktu yang baik juga tentang mengetahui kapan ia harus berhenti dan meninggalkan pekerjaannya, sehingga ia dapat tetap memiliki kehidupan yang seimbang antara kehidupan pribadinya dan kehidupan profesionalnya (Blake, 2009).

Yang ketiga adalah kemampuan administrasi, walaupun kemampuan administrasi terlihat tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap program kewirausahaan sekolah, namun itu merupakan hal yang sangat penting. Sering kali sekolah tidak memiliki staf administrasi yang memadai sehingga sebagai dampaknya kepala sekolah harus turun tangan untuk ikut menanganinya, oleh karena itu

kemampuan administrasi merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh sekolah. Karena walaupun terlihat sepele, namun jika tidak ada yang memiliki kemampuan administrasi atau tenaga administrasi di sekolahnya kurang, maka gerakan-gerakan sekolah menjadi terhambat akibatnya program-program kewirausahaan sekolah pun tidak bisa seperti apa yang direncanakan sebelumnya (Blake, 2009).

### **C. PRAKTIK KEWIRAUSAHAAN DI SEKOLAH**



Gambar 8.4 Ilustrasi Membuat Rencana Kewirausahaan

Praktik kewirausahaan di sekolah biasanya banyak mengandalkan pada peran dari kepala sekolah sebagai faktor kunci dalam membuat perencanaan di sekolah. Implikasi dari penerapan kewirausahaan di dalam organisasi akan memengaruhi proses pembuatan strateginya. Strategi tersebut sangat dipengaruhi oleh sudut pandang kepala sekolah, tentang bagaimana ia bertindak ke hal-hal yang mendetail, bagaimana kepala sekolah menilai keadaan dan menyediakan arahan-arahan untuk menggerakkan arah organisasi, juga tentang bagaimana kepala sekolah menstimulasi dan memberikan energi kepada orang-orang yang ada di dalam maupun di luar organisasi. Pembuatan strategi sekolah dilandaskan pada visi-visi yang telah dibuat sebelumnya, visi-visi tersebut lalu diterjemahkan menjadi rencana yang lebih mendetail, agar visi yang dicita-citakan tersebut dapat dicapai dengan cara yang terefektif (Ongaro & Ferlie, 2020).

Pemimpin yang memiliki kompetensi kewirausahaan akan bisa memberdayakan berbagai sumber daya yang dimiliki dan bisa diakses oleh organisasi, menemukan kesempatan-kesempatan baru yang tidak terlihat

sebelumnya, menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi organisasi, dan mampu mewujudkan tujuan organisasi dengan sukses. Lebih lanjut lagi gaya kepemimpinan kewirausahaan akan meningkatkan potensi keberhasilan pemimpin tersebut dalam mengelola organisasinya untuk berhasil dan menyelesaikan berbagai permasalahan melalui kebijakan-kebijakan yang unik, dinamis, dan inovatif (Wibowo & Saptono, 2018).

Seorang pemimpin yang berjiwa wirausaha tidak hanya mampu untuk mengelola anggota organisasinya, namun mereka juga memiliki keberanian untuk mengambil risiko-risiko agar bisa mendapatkan kemajuan-kemajuan untuk mewujudkan tujuannya. Mereka tidak hanya memberikan ruang bagi para anggotanya untuk bisa berkreasi mereka juga memotivasi para anggotanya untuk bisa lebih inovatif dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasinya (Wibowo & Saptono, 2018).

Dampak positif dari seorang pemimpin yang berjiwa wirausaha di lembaga pendidikan, juga akan meningkatkan partisipasi para ahli dan para pemangku kepentingan untuk bisa berpartisipasi lebih dalam di sektor pendidikan. Hal ini

tentunya juga akan mengakibatkan sekolah menjadi lebih kreatif, inovatif, dan berkinerja yang jauh lebih baik daripada sebelumnya. Kewirausahaan juga bisa digunakan untuk menangani kerumitan dan tantangan-tantangan dari organisasi pendidikan, khususnya mengenai permintaan-permintaan untuk meningkatkan kualitas pendidikan ke titik yang diinginkan, serta mampu melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap cepatnya perubahan dan perkembangan yang terjadi di dunia, menggunakan sumber daya dan anggaran yang dimiliki organisasi (Wibowo & Saptono, 2018).

Fayolle (2007: 129) dalam menjelaskan kepala sekolah sebagai wirausahawan dapat dengan menggunakan tiga pendekatan. Yang pertama, kepala sekolah berfokus pada sifat dan karakternya, sehingga ia memiliki karakternya sebagai pemimpin kewirausahaan menjadi berbeda dengan jenis pemimpin yang lain. Yang kedua, kepala sekolah memahami hal-hal yang ada di lingkungannya dengan baik, sehingga kepala sekolah dapat menerapkan strategi-strategi yang tepat dalam mengembangkan lembaga pendidikannya. Yang ketiga

kepala sekolah dapat mengobservasi berlangsungnya proses sosial dengan baik, sehingga mereka dapat mengirimkan visi-visi mereka kepada seluruh anggota organisasi dengan baik (Wibowo & Saptono, 2018).

Baldacchino (2015: 54) mengungkapkan bahwa hal besar yang membuat inovasi, perubahan, dan kemajuan pada sekolah dapat terjadi, sebagian besar berasal dari pemimpin yang berjiwa kewirausahaan. Dalam konteks pendidikan, pemimpin yang berjiwa kewirausahaan akan membuat tujuan-tujuan dan ekspektasi-ekspektasi akan kinerja sekolahnya nanti. Ia juga akan mengintegrasikan visi, misi, tujuan, dan rencana strategis menjadi hal yang realistis, melalui kemampuan, kondisi, dan dukungan dari sekolah. Kepala sekolah sebagai wirausahawan bukan hanya sebagai pemimpin, namun juga sebagai manajer yang dapat menciptakan iklim kreatif dan inovatif pada para guru-guru dan staf sekolah. Terdapat enam karakteristik yang dimiliki oleh kepala sekolah berjiwa kewirausahaan yaitu memiliki kemampuan, etos kerja yang tinggi, memiliki kemampuan bernegosiasi, memiliki intuisi bisnis yang bagus, memiliki latar belakang kewirausahaan, dan memiliki keteguhan hati.

# BAB IX

## STUDI KASUS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

### A. KASUS BIDANG AKADEMIK DAN PENYELESAIANNYA

Currie, dkk. & WHO (2014: 193) Munia menjelaskan bahwa peserta didik harus dalam keadaan sehat fisik dan emosionalnya untuk dapat berpartisipasi penuh dalam proses pendidikan. Namun ditemukan bahwa pekerjaan sekolah, pekerjaan rumah, dan ujian memberikan dampak negatif kepada pencapaian akademik peserta didik di bidang sains, matematika, dan literasi. Bahkan peserta didik yang berprestasi sekalipun juga memiliki ketakutan dalam memberikan jawaban, yang tentu saja hal tersebut akan mengganggu performanya saat mengerjakan ujian.

*“School dropout is associated with a lifelong reduction in earning capacity and secure employment. Early*

KEKEPALASEKOLAHAN

(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

*dropout from school has also been reported to contribute to intergenerational issues including unemployment, poverty and less academic achievement” (Pascoe, dkk., 2019: 5).*

*Drop out* dari sekolah sering kali diasosiasikan dengan kegagalan seumur hidup, di mana ia akan kesulitan untuk mengembangkan dirinya dan juga akan kesulitan dalam mencari pekerjaan. Individu-individu yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah dilaporkan memiliki kesehatan mental yang lebih rendah, dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Berdasarkan laporan, keluar dari sekolah pada masa awal ia bersekolah akan berkontribusi pada masalah antargenerasi seperti pengangguran, kemiskinan, dan minimnya capaian akademik. Penyelesaian pendidikan pada jenjang sekolah menengah pertama cenderung memiliki tingkat untuk diterima bekerja lebih tinggi, lebih sedikit penolakan sosial, dan adanya kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang selanjutnya (Pascoe, dkk., 2019: 5).



Gambar 9.1 Ilustrasi Stres yang Dialami Peserta Didik  
Sumber: <https://blog.netray.id/>

Stres yang dialami oleh peserta didik akibat rendahnya performa akademik yang dimilikinya merupakan perhatian utama pada pendidikan tingkat kedua (Sekolah Menengah Pertama) dan tingkat ketiga (Sekolah Menengah Akhir). Apabila stres ini terus berlanjut maka akan berdampak negatif pada kapasitas belajar peserta didik, performa akademik peserta didik, kualitas dan kuantitas jam tidur peserta didik, kesehatan mental peserta didik, dan kesehatan fisik peserta didik. Untuk itu, peserta didik perlu meningkatkan kemampuan dan keahliannya dalam

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

mengelola stress yang dimilikinya, hal tersebut merupakan hal yang penting untuk dilakukan agar peserta didik dapat berubah (Pascoe, dkk., 2019: 4).

Faktor-faktor non akademik seperti kesehatan mental dan kesehatan fisik memiliki hubungan yang kompleks terhadap kesuksesan akademik peserta didik. Lembaga pendidikan perlu menemukan berbagai cara untuk meningkatkan kesehatan dan juga keberhasilan peserta didik dengan mempromosikan pola hidup sehat. Tidur merupakan satu faktor potensial yang dapat memengaruhi keberhasilan peserta didik. Konsensus dari para ilmuwan menyatakan bahwa orang dewasa memerlukan tujuh sampai sembilan jam tidur di malam hari untuk mengoptimalkan kondisi fisik, kesehatan mental, dan kemampuan kognitifnya. Namun hanya beberapa peserta didik yang dapat memenuhi jam tidur yang ideal tersebut. Lebih dari 75% peserta didik memiliki pengalaman yang tidak menyenangkan, berupa masalah yang timbul akibat kekurangan jam tidur. Selain itu dilaporkan bahwa lebih dari 30% peserta didik mengalami tidur saat kelas berlangsung setidaknya satu kali dalam seminggu (Hartmann & Prihard, 2018: 463).

*“Specifically, inadequate sleep has been shown to decrease their immune function, increase the expression of underlying psychological disorders (particularly anxiety and mood disorders), increase motor vehicle accident risk, and increase other risk-taking behaviors and substance abuse”* (Hershner, (2014: 77).

Kekurangan tidur juga menunjukkan mengurangnya fungsi imun para peserta didik, serta meningkatkan ekspresi-ekspresi dari kegiatan psikologi yang tidak sehat (seperti gangguan *mood*), meningkatkan risiko kecelakaan dalam berkendara, dan meningkatkan pengambilan keputusan hal-hal yang berisiko lainnya. Berbagai penelitian juga menemukan bahwa kekurangan, tidak konsisten, dan rendahnya kualitas tidur akan secara signifikan memengaruhi prestasi belajar para peserta didiknya. Walaupun sebenarnya para peserta didik juga secara sadar mengetahui tentang masalah yang dihadapinya berupa berkurangnya prestasi akademiknya di sekolah akibat kekurangan jam tidur, namun bukan berarti mereka dapat dengan segera menyelesaikan masalah kurangnya jam tidur ini (Hershner, 2014: 77).



Gambar 9.2 Ilustrasi Tertidur di Kelas Akibat Kurangnya Jam Tidur

Sumber: <https://lifestyle.okezone.com/read>

*“Sleep education is by far the most requested and least provided health topic for college students. Here, we have demonstrated a significant negative relationship between poor sleep and both GPA and course completion. In fact, the strength of the association between poor sleep and academic success is on par with or exceeds that of other health factors for which universities routinely provide services”* (Hartmann & Prihard, 2018: 469).

Untuk itu, pendidikan mengenai tidur merupakan hal yang perlu disediakan oleh lembaga pendidikan, sebagai salah satu topik kesehatan yang perlu dibahas di sekolah. Karena adanya hubungan yang signifikan dan negatif antara

kekurangan tidur dengan prestasi peserta didik. Untuk itu administrasi sekolah perlu mempertimbangkan untuk mengalokasikan sumber dayanya untuk mendukung program-program kesehatan yang mendukung edukasi pentingnya tidur cukup, sehingga dapat meningkatkan kualitas tidur para peserta didik. Sebab kurangnya jam tidur tidak hanya membuat prestasi akademik peserta didik menurun, namun juga membuat kesehatan fisik dan mental peserta didik menjadi lebih lemah, sehingga menjadi lebih rentan untuk terkena risiko-risiko dari luar yang membuat situasi menjadi lebih buruk lagi, seperti penggunaan obat-obatan, depresi, dan kecemasan yang berkelanjutan (Hartmann & Prihard, 2018: 469).

*“Academic outcome (AO) is an important factor that provides the basis for children’s subsequent life satisfaction. Both parents and researchers are interested in knowing which factors play a crucial role in determining childhood AO. One of the most studied factors is parenting styles (PS)”* (Checa, dkk., 2019:1).

Hasil akademik merupakan salah satu faktor penting yang menjadi kebutuhan peserta didik yang juga akan memberikan kepuasan pada peserta didik. Salah satu faktor yang memiliki peran krusial dalam menentukan hasil belajar

peserta didik adalah gaya mengasuh anak yang diterapkan oleh orang tua.

*“PS is a group of attitudes and behaviors relating to child rearing. defined two PS: (1) sensitive PS (SPS), which is based on warmth, mutual support and appropriate autonomy while maintaining firm and consistent limits on children; and (2) coercive PS, based on physical punishment, lack of consistency and ineffective limit setting”* (Checa, dkk., 2019: 2).

Gaya mengasuh anak merupakan kumpulan dari sikap dan tindakan yang digunakan oleh orang tua untuk mendidik dan mengarahkan anaknya, secara umum ada dua gaya mengasuh anak.

1. Gaya mengasuh yang sensitif, gaya mengasuh ini didasarkan pada kehangatan orang tua kepada anaknya, dukungan-dukungan dari orang tua kepada anaknya, dan kepercayaan orang tua kepada anaknya dalam melakukan sesuatu, sebagai proses mendidik anaknya.
2. Gaya mengasuh yang koersif, gaya mengasuh ini didasarkan pada hukuman-hukuman fisik dan banyaknya pembiaran sehingga kurang konsisten

dalam menerapkan peraturan (Checa, dkk., 2019: 2).

Masing-masing dari kedua gaya tersebut, akan memberikan dampak yang berbeda pada peserta didik, gaya mengasuh yang halus akan membuat anak menjadi lebih berani untuk mengeksplorasi hal-hal baru yang membuatnya tertarik dan ingin dipelajarinya, serta membuat anak menjadi lebih berani untuk mengambil tantangan-tantangan baru, yang mana hal tersebut akan memudahkan anak dalam meraih prestasi akademik yang diinginkan. Sedangkan gaya mengasuh yang koersif akan membuat anak menjadi lebih agresif, serta lebih mudah cemas, serta akan lebih mudah menjumpai masalah-masalah sosial, baik saat dia berada di sekolah, di rumah, maupun di masyarakat. Hal ini mengakibatkan peserta didik menjadi kesulitan dalam mencapai prestasi akademik yang diinginkannya, karena banyaknya kesulitan-kesulitan yang ia hadapi, serta minimnya dukungan yang ia terima (Checa, dkk., 2019: 2).



Gambar 9.3 Ilustrasi Gaya Mengasuh Anak yang Tidak Ideal

Sumber: <https://gaya.tempo.co/read>

Untuk dapat membentuk gaya mengasuh yang ideal, sekolah perlu turun tangan untuk menghadapi masalah-masalah yang dihadapi orang tua dan peserta didik, mengenai gaya mengasuhnya di rumah. Di mana setiap orang tua memiliki perannya masing-masing, ayah memiliki perannya tersendiri, ibu juga memiliki perannya tersendiri, di mana kedua peran orang tua tersebut perlu berlangsung dengan baik, agar tercipta suasana yang kondusif bagi anak, di mana situasi tersebut akan mendukung peserta didik dalam meraih prestasi belajar yang lebih baik dari

sebelumnya. Untuk itu lembaga pendidikan perlu memberikan edukasi mengenai peran orang tua, sehingga tercipta kesadaran dan kemauan orang tua untuk menciptakan gaya mengasuh yang ideal kepada anaknya. Sekolah juga perlu menyediakan layanan konsultasi bagi para orang tua mengenai kesulitan-kesulitan yang dihadapi orang tua dalam mengasuh dan mendidik anaknya. Dengan begitu anak tersebut dapat meningkatkan kesempatannya untuk merealisasikan potensi-potensi yang dimilikinya melalui kegiatan belajar yang efektif di rumah dan di sekolah (Checa, dkk., 2019: 3-4).

Untuk membuat nilai-nilai yang berkelanjutan melalui transformasi dan perubahan yang inovatif di bidang pendidikan, untuk menciptakan generasi selanjutnya yang lebih baik, untuk itu mereka perlu dibekali dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan, agar setelah mereka lulus nanti, mereka dapat berkontribusi positif di dalam masyarakat. Kecerdasan akademik dan kecerdasan emosional merupakan faktor yang sangat signifikan memengaruhi kehidupan seseorang, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja akademik, kesehatan, dan relasi

sosial peserta didik tersebut (Cernat & Moldovan, 2017: 834).

Salah satu cara sekolah untuk mengurangi kegagalan studi pada peserta didiknya, adalah dengan meningkatkan performa akademik para peserta didiknya melalui perbaikan-perbaikan pada sikap dan kompetensi sosial peserta didiknya, dengan cara meningkatkan fokus dan komitmen pada peserta didiknya agar mereka mau memberikan waktu yang lebih banyak untuk menyelesaikan tugas-tugas sekolahnya. Untuk bisa melakukan hal tersebut, sekolah harus bisa meningkatkan kemampuan kecerdasan emosional ke tingkat yang dapat membuat peserta didik menyadari dan memahami, bahwa ia harus mengendalikan dirinya untuk menahan diri dari gangguan-gangguan yang menjauhkannya dari tujuan yang utama. Untuk bisa meningkatkan kecerdasan emosional peserta didik ke titik yang diinginkan, dibutuhkan komitmen dan kerjasama yang kuat antara sekolah dengan peserta didik, dan juga dengan keluarga peserta didik tersebut. Sehingga peserta didik dapat selalu disiplin di manapun ia berada, dan bisa segera mendapat peringatan apabila peserta didik mulai melenceng

dari komitmennya di awal program (Cernat & Moldovan, 2017: 835).

*“Socio-emotional skills have a significant impact on school related behaviors and perceptions. Training socio-emotional skill is likely to be associated to increases in positive school related attitudes (e.g., school interest) and decreases in negative school related behaviors (e.g., skipping classes) (Cernat & Moldovan, 2017: 838).*

Kemampuan sosial-emosional peserta didik memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap performa akademiknya, melalui kebiasaan-kebiasaan dan persepsi baik yang selalu dilakukan oleh peserta didiknya dengan konsisten dan terus menerus. Terdapat beberapa variabel yang bisa dilakukan sekolah untuk meningkatkan kemampuan sosial-emosional peserta didiknya.

1. *Perception of the school atmosphere* adalah membangun atmosfer sekolah yang sehat, peserta didik yang bersekolah di lembaga pendidikan yang beratmosfer sehat cenderung dapat melakukan aktivitas-aktivitas pendidikannya dengan sepenuh hati, dan mampu menghasilkan performa akademik yang baik saat bersekolah.

2. *Perception of parental support* adalah membangun dukungan dari orang tua, variabel ini merupakan salah satu variabel yang sangat penting dalam membangun kemampuan sosial-emosional peserta didik, dengan dukungan dan komitmen dari orang tua, secara signifikan mampu mengurangi kebiasaan-kebiasaan negatif yang biasa dilakukan oleh peserta didik, sehingga performa akademik dapat tetap terjaga dan meningkat.
3. *Perception of teacher attitudes* adalah dukungan dari guru, dukungan dari guru dapat memberikan stimulus yang kuat kepada peserta didiknya, sebab dengan disertai guru yang ia sukai, peserta didik dapat menjadi bahagia dan lebih partisipatif dalam menjalankan aktivitas-aktivitasnya saat di sekolah.

## **B. KASUS BIDANG ADMINISTRASI DAN PENYELESAIANNYA**

Kebutuhan yang mendasar dari sekolah yang efektif adalah kemampuan kepala sekolah untuk memengaruhi guru-guru, peserta didik, dan anggota masyarakat secara positif untuk bisa merealisasikan tujuan-tujuan pendidikan.

Peran dari manajer sekolah (yaitu kepala sekolah) adalah mampu mentransformasi kebijakan-kebijakan pendidikan nasional menjadi program-program dan tindakan di sekolah. Kesuksesan atau kegagalan dari sekolah tersebut sangat bergantung pada kemampuan dan kapasitas kepala sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional di tingkat lembaganya. Peran kepala sekolah sebagai kepala eksekutif di sekolahnya memiliki banyak sekali tantangan-tantangan dalam proses manajemennya, karena kepala sekolah bukan hanya membuat program dan instruksinya, namun ia juga harus mengatur para guru dan peserta didik di sekolahnya untuk bisa berubah ke arah yang positif (Owan, dkk., 2018: 120).

Dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah yang telah diatur oleh kebijakan-kebijakan pendidikan nasional, sekolah selalu dituntut untuk meningkatkan performa akademik peserta didiknya. Dalam situasi yang ideal, sekolah akan dibantu oleh semua pihak berupa pemerintah dan masyarakat agar bisa meningkatkan performa akademik peserta didiknya. Di mana pemerintah dan masyarakat dapat memberikan dukungan berupa material-material dan

infrastruktur yang dibutuhkan sekolah, bantuan insentif, dan jasa-jasa lainnya yang dibutuhkan sekolah untuk meningkatkan prestasi peserta didiknya. Namun sayangnya, tidak semua sekolah memiliki dukungan yang kuat seperti lembaga pendidikan sebelumnya. Sering kali lembaga dihadapi oleh banyaknya keterbatasan dan hambatan dengan minimnya dukungan, yang pada akhirnya hal tersebut akan mengakibatkan pada rendahnya hasil belajar peserta didiknya (Owan, dkk., 2018: 121).



Gambar 9.4 Ilustrasi Dukungan Masyarakat kepada Sekolah

Untuk bisa melampaui keterbatasan dan hambatan-hambatan yang dihadapi sekolah. Kepala sekolah harus

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

menggunakan keahliannya dan kemampuan profesionalnya untuk membuat iklim yang kondusif bagi guru-guru dan peserta didik, yang mana hal tersebut akan meningkatkan keefektifan sekolah, dan juga akan meningkatkan performa akademik peserta didiknya. Dengan menggunakan kemampuan profesionalnya sebagai kepala sekolah seoptimal mungkin, kepala sekolah juga akan mendapatkan bantuan-bantuan dari para pemangku kepentingan maupun pihak luar lainnya, melalui program promosi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada komunitas-komunitas di sekitarnya. Terlebih lagi apabila kepala sekolah dapat membuat kualitas masyarakat menjadi lebih berkualitas melalui program-program di lembaga pendidikannya, maka masyarakat dan pemerintah juga akan berusaha sebaik mungkin untuk meningkatkan kualitas sekolah, sesuai dengan kapasitas masing-masing dari mereka (Owan, dkk., 2018: 124).

Perubahan-perubahan yang cepat dan dinamis selalu dihadapi organisasi di masa modern ini, begitu juga dengan meningkatnya dan berubahnya ekspektasi-ekspektasi kepada organisasi untuk bertindak. Perubahan-perubahan yang

cepat ini memaksa lembaga pendidikan untuk mengadopsi dan menerapkan strategi mereka untuk menjadi lebih visioner, sehingga dapat mempersiapkan dan menyesuaikan lembaga dengan perubahan-perubahan yang terjadi di masa depan.

Cepatnya perubahan-perubahan di era modern ini disebabkan oleh terjadinya globalisasi yang membuat persepsi orang-orang menjadi berubah. Terjadinya globalisasi juga memicu muncul ide-ide baru yang sebelumnya terpendam. Perubahan-perubahan ini dapat membuat strategi administrasi di masa kini menjadi kurang relevan untuk diterapkan di masa yang akan datang. Oleh karena itu administrator lembaga pendidikan harus bisa berusaha mengadaptasi sistem administrasinya agar bisa selalu relevan dengan perkembangan zaman.

Kegiatan administrasi di masa kini mengalami banyak sekali perubahan, di mana pada masa kini mereka dituntut untuk lebih transparan, berakuntabilitas, dan mengevaluasi kinerjanya. Hal-hal tersebut menjadi penting untuk pengembangan sekolah agar bisa lebih inovatif dan mampu mempersiapkan perencanaan dan strategi untuk masa depan

agar organisasi dapat melindungi dirinya dari risiko, serta memanfaatkan keuntungan dari kesempatan-kesempatan baru yang ada agar organisasi dapat tetap bertahan.

Strategi merupakan kunci yang menentukan apakah sekolah dapat bertahan di era modern ini. Dengan strategi maka sekolah akan memiliki arah mau ke mana ia saat ini dan di masa yang akan datang. Sebab konsep dari strategi adalah menunjukkan arah. Dalam membuat strategi, lembaga perlu menetapkan informasi tentang penggunaan sumber daya-sumber daya sekolah seperti staf, anggaran, material, dan lain-lain. Lalu mengarahkannya dalam jangka waktu tertentu, umumnya dalam jangka waktu pendek, menengah, dan panjang (Ada, 2018: 160).

Dalam merencanakan strateginya, lembaga perlu menjelaskan tentang bagaimana pendekatan-pendekatan yang dilakukan lembaga untuk mencapai tujuan dan target organisasi, dengan tetap rasional dan sesuai dengan visi organisasi. Hasil akhir dari perencanaan strategi adalah laporan yang dapat dilihat, dinilai, dan diperbaiki. Yang mana di dalamnya terdapat indikator-indikator dan cara untuk bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Langkah

pertama dalam membuat rencana dan strategi adalah membuat tujuan. Setelah tujuan berhasil dibuat, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan organisasi untuk mewujudkan tujuannya, lalu organisasi memilih satu dari berbagai langkah yang ada, di mana langkah yang dipilih tersebut adalah langkah yang sesuai dengan kemampuan sumber daya organisasi, paling relevan, dan paling masuk akal untuk dipilih. Kualitas dari perencanaan strategi sekolah akan sangat memengaruhi tingkat keberhasilan akademik sekolah nantinya (Ada, 2018: 162).



Gambar 9.5 Ilustrasi Pembuatan Rencana Strategi Sekolah

Untuk membuat perencanaan strategi yang berhasil, lembaga perlu memasukkan etika, sikap, pengetahuan, dan keahlian staf sekolah dan guru-guru yang diinginkan dan diperlukan oleh lembaga, hal tersebut menjadi bagian yang esensial dan tidak terpisahkan dalam perencanaan strategi sekolah. Setelah perencanaan strategi berhasil dibuat, lembaga perlu mendapatkan dukungan dari para staf sekolah, agar para staf sekolah dapat berpikir positif mengenai perencanaan strategi yang telah dibuat oleh

**KEKEPALASEKOLAHAN**  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

lembaga, dan menyadari apa saja tanggung jawabnya, sehingga mereka bisa berpikir hal-hal apa saja yang bisa ia lakukan agar rencana tersebut dapat semakin efektif. Selain staf sekolah, guru juga perlu terlibat dalam pembuatan rencana strategi sekolah, agar mereka dapat aktif memberikan masukan-masukan dan ide-ide kreatifnya dalam mewujudkan lembaga pendidikan yang ideal (Ada, 2018: 163).

Berbagai studi menemukan bahwa orang tua dan peserta didik memiliki tingkat partisipasi yang rendah dalam pembuatan strategi sekolah, padahal partisipasi mereka dalam membuat strategi sekolah sangatlah dibutuhkan agar strategi tersebut dapat semakin efektif, dan mampu meningkatkan kualitas lembaga menjadi lebih baik lagi (Ada, 2018: 172).

Administrasi merupakan tindakan dari mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Administrasi merupakan proses yang sistematis dalam mengelola sumber daya manusia dan sumber daya material untuk merealisasikan tujuan organisasi. Administrasi merupakan perwujudan dari pemberdayaan sumber daya

organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Administrasi memiliki hubungan yang kuat dalam merealisasikan tujuan sekolah, sebab keberhasilan dari suatu sistem di sekolah sangat tergantung dari bagaimana administrasi sekolah mengelolanya. Guru-guru, peserta didik, staf sekolah, dan sumber daya sekolah harus diatur dengan sangat efisien, disertai dengan kegiatan pengendalian dan pengawasan, agar mereka dapat bergerak dengan harmonis sesuai dengan rencana yang telah dibuat sekolah (Jacob, dkk., 2020: 471).

Secara umum, administrasi pendidikan menghadapi banyak sekali tantangan-tantangan dalam pekerjaannya baik itu dari dalam maupun dari luar organisasi. Beberapa tantangan yang ada membuat lembaga pendidikan menjadi tidak efektif hal ini disebabkan karena administrator yang tidak ahli, kurangnya data dalam membuat rencana, dan terbatasnya kemampuan pendanaan lembaga (Jacob, dkk., 2020: 474).

Kurangnya kompetensi administrator ini dapat disebabkan oleh latar belakang pendidikannya yang kurang relevan dengan pekerjaannya sekarang, sehingga mereka

tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan administrasi yang memadai. Untuk mengatasi hal tersebut, dalam proses pemilihan administrasi di lembaga pendidikan harus didasarkan pada kemampuan, performa, dan kinerja dari administrator tersebut, bukan hanya keputusan politis semata (Jacob, dkk., 2020: 475).

Kurangnya data dalam membuat rencana pendidikan, dapat disebabkan oleh tidak lengkapnya informasi-informasi yang dimiliki lembaga, serta kualitas informasi tersebut juga diragukan. Oleh karena itu dalam mengumpulkan informasi dalam membuat rencana pendidikan, pengambilan informasinya haruslah berasal dari seluruh komponen yang terlibat dan terdampak dari rencana pendidikan tersebut. Selain itu lembaga juga perlu memastikan bahwa sumber informasinya berasal dari sumber primer atau orang pertama, sebab jika informasi bukan dari orang pertama maka isi pesannya rentan dikurangi atau ditambahkan sesuai dengan agenda tersembunyi yang dimiliki oleh pemberi pesan tersebut. Selain itu lembaga juga perlu membuat tim khusus yang secara penuh mendedikasikan waktu dan dirinya untuk mengumpulkan informasi-informasi sedalam,

seluas, dan sebanyak mungkin, sehingga lembaga dapat memiliki informasi yang cukup dan dapat dipertanggungjawabkan dalam membuat rencana pendidikan (Jacob, dkk., 2020: 476).

Terbatasnya kemampuan pendanaan lembaga, disebabkan karena pendapatan dan pengeluaran organisasi yang tidak seimbang di mana pendapat yang didapatkan organisasi berjumlah lebih sedikit dari pada apa yang dibutuhkan organisasi melalui pengeluaran-pengeluaran. Masalah ini merupakan salah satu masalah yang paling banyak dijumpai pada lembaga pendidikan, masalah ini juga menjadi penentu apakah organisasi pendidikan dapat tetap eksis atau pada akhirnya malah memilih untuk menutup organisasinya akibat dari ketidakseimbangan keuangan ini. Salah satu penyebab permasalahan keuangan pada lembaga pendidikan, dikarenakan biaya pendidikannya yang cenderung meningkat dari tahun ke tahun, sehingga jika pendanaan lembaga berjumlah tetap, dan dalam kondisi hari ini tercukupi, namun bila hal ini terus berlanjut, masa di masa akan datang dana tersebut menjadi tidak lagi mencukupi bagi lembaga dan menjadi masalah yang harus

segera diselesaikan. Untuk bisa menuntaskan masalah tersebut, sekolah perlu menganggarkan dananya dengan budget yang proposional sehingga tidak ada dana yang keluar sia-sia, di mana penggunaan dana tersebut difokuskan kepada tiga hal yaitu peningkatan sumber daya manusia, infrastruktur, dan pemberdayaan. Selain itu orang tua dan pemangku kepentingan sekolah juga harus lebih sensitif terhadap keadaan sekolah, sehingga mereka mau berkomitmen untuk memberikan bantuan-bantuan finansial dan materi untuk mendukung keberlanjutan sekolah (Jacob, dkk., 2020: 477). Keterbatasan dana di lembaga pendidikan juga disebabkan oleh terbatasnya penggalan sumber dana yang berasal dari pihak ketiga, misalnya sponsor atau kerja sama dengan mitra.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, L.N., & Forawi, S.A. (2017). Investigating Leadership Styles and Their Impact on The Success of Educational Institutions. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, Vol. 24, No. 2. Diakses dari <https://www.researchgate.net> pada 25 April 2021.
- Abowitz, K.K. (2019). The School Principal as Democratic Leader: A Critique of The Wallace Foundation's Vision of The Principalship. *International Journal of Leadership in Education*.
- Ada, S. (2018). The Problems That Secondary School Administrators and Teachers Face Regarding Strategic Administration. *Eurasian Journal of Educational Research* Vol. 78, 159-182.
- Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). The Mediation Effect of Organizational Commitment in The Relation of Organization Culture and Employee Performance. *3<sup>rd</sup> Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)*. Atlantasi Press. 260-264.
- Agih, A. A. (2015). Effective School Management and Supervision: Imperative for Quality Education Service Delivery. *African Research Review*, 9 (3), 62-74.

- Akdemir, O.A. (2019). Teachers' Organizational Communication and Their Job Motivation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 8, No 8. 264-270.
- Akgun, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, 27 (9), 501-513.
- Akintola, M., & Adekanmi, B. (2019). The School Leader As An International Entrepreneur: A Case Study Of Sanctum Startup College. *In International Pre-Conference* (p. 25).
- Aksal, F.A. (2015). Are Headmasters Digital Leaders in School Culture? *Education & Science*. Vol. 40, No. 182: 77-86.
- Alam, F. & Astuti, R.F. (2017). Building a Learning Organization Culture-Based Schools. *International Conference on Educational Research and Innovation (ICERI 2017)*. 61-67.
- Ali, A. (2012). Leadership and Its Influence in Organizations: A Review of Intellections. *International Journal of Learning & Development*, Vol. 2, No. 6. Diakses dari <http://dx.doi.org> pada 25 April 2021.
- Alvesson, M. 2012. *Understanding Organizational Culture*. Great Britain: SAGE Publication.

Al-Zu'bi, H. A. (2011), "Organizational Citizenship Behavior and Impacts on Knowledge Sharing: an Empirical Study", *International Business Research* Vol. 4, No.3, pp. 221-227.

Amin. (1993). *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Pt. Rineka Cipta.

Anggorowati, R., Komariah, A., Permana, J. (2019). Educational Leaders' Outlook on Strategic Communication Skills. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 400. 422-425.

Apriana, D., Kristiawan, M., & Wardiah, D. (2019). Headmaster's Competency in Preparing Vocational School Students for Entrepreneurship. *International Journal of Scientific & Technology Research*. Vol. 8. No. 8. 1316-1330.

Aristotle. (1954). *On Rhetoric (Translate Roberts, W.R.)*. London: Random House.

Ata, E. (2015). *Okul Yoneticilerinin Ozyeterlik Inanclan Ile Etkili Okul Lidergili Arasindaki Iliski*. Doctoral Dissertation, Ankara: Gazi Universitesi.

Bafadal, I. dkk. (2018). Principal Leadership and Its Relationship with Student Learning Achievements: A Regression Analysis. In *3<sup>rd</sup> International Conference*

*on Educational Management and Administration (CoEMA 2018)*. Atlantis Press.

Baldacchino, L., Geurts, J., Migon, M. P., Politanska, J., Pulis Xerxen, S., & Weiner, E. (2015). *Best Practices in Teaching Entrepreneurship and Creating Entrepreneurial Ecosystems in Europe*.

Ballard, R. (2008). *Principal's Leadership Style and School Climate as Perceived by Teachers in African American Christian Schools in The Baltimore-Washington, DC Metropolitan Area*. PhD Dissertation, Capella University, US.

Baltaca, A. (2017). Relations Between Prejudice, Cultural Intelligence and Level of Entrepreneurship: a Study of School Principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*. Vol. 9, No. 3. 645-666.

Balyer, A. (2012). Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teacher's Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol. 4, No. 3: 581-591.

Baptiste, M. (2019). No Teacher Left Behind: The Impact of Principal Leadership Styles on Teacher Job Satisfaction and Student Success. *Journal of International Education and Leadership*. Vol. 9, No. 1: 1-11.

- Bass, B. Dkk. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 207-2018.
- Battiston, D. Blanes. I.V.J. & Kirchmaier, T. (2021). Face to Face Communication in Organizations. *The Review of Economic Studies*. Vol. 88, No. 2. 574-609.
- Bell, L. 2002. Strategic Planning and School Management: Full of Sound and Fury, Signifying Nothing? *Journal of Educational Administration*.
- Berta, W., Cranley, L., Dearing, J. W., Dogherty, E. J., Squires, J. E., & Estabrooks, C. A. (2015). *Why (We Think) Facilitation Works: Insights From Organizational Learning Theory. Implementation Science*, 10 (1), 1-13.
- Bhujel, C.B. (2021). The Role of Principal In Improvement of School Performance: A Qualitative Study ini Community School of Nepal. *Artech Journal of Art and Social Sciences*. Vol. 3, No. 1. 11-22.
- Bicer, S. (2014). Akademisy Enlerin Sosyal Aglar Dabulunma Motivasyonlari: Facebook Ornegi. *Dumlupınar Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (40), 59-80.

- Blake, B.S. (2008). *The Principal as Entrepreneur in The Management of Schools*. Dissertation, University of Johannesburg.
- Blake, R. R., Shepard, H. A., and Mouton, J. S. (1964). *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Brown, A. D., & Starkey, K. (2000). *Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective*. *Academy of Management Review*, 25(1), 102-120.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Cansoy, R. & Parlar, H. (2018). *Examining The Relationship between School Principals Instructional Leadership Behaviors, Teacher Self-Efficacy, and Collective Teacher Efficacy*. International.
- Cansoy, R. (2019). The Relationship Between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies* Vol.12, No.1: 37-52.
- Cernat, V. & Moldovan, L. (2017). Emotional Problems and Academic Performance of Students in Manufacturing.

*Science Direct Procedia Manufacturing*. Vol. 22. 833-839.

Checa, P., et al. (2019). Influence of Maternal and Paternal Parenting Style and Behavior Problems on Academic Outcomes in Primary School. *Frontiers in psychology*. Vol. 10:378.

Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a Study of Chinese Corporations In Transition. *Journal of Contemporary China*. No. 17, Vol. 54. 167-189.

Coelli, M. & Green, D.A. (2012). “Leadership Effects: School Principals and Students Outcome,” *Economics of Education Review*, Vol. 31, No.1: 92-109

Cohen, J. dkk. (2009). The Challenge of Assessing School Climate. *Educational Leadership*, Vol. 66, No. 4, 1-7.

Collinson, V., & Cook, T. F. (2007). *Organizational Learning: Improving Learning. Teaching, and Leading In School Systems*.

Cox, D., & Hoover, J. (2002). *Leadership When The Heat's On. Teach Yourself*.

Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational Learning and Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1087-1105.

Currie, C., Roberts, C., Settertobulte, W., Morgan, A., Smith, R., Samdal, O., & World Health Organization. (2004). *Young People's Health in Context: Health Behaviour in School-Aged Children (HBSC) Study: International Report from The 2001/2002 Survey* (No. EUR/04/5048327). Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.

Davis, S. dkk. (2005). *Developing Successful Principals*. Stanford Educational Leadership Institute.

Day, C. & Sammons, P. (2014). *Successful School Leadership*. Nottingham: The University of Nottingham.

Deimen, I. & Szalay, D. (2019). Information and Communication in Organizations. *Aeapapers and Proceedings*. Vol. 109, 545-549.

Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2018). Democratic or Autocratic Leadership Style? Participative Management and Its Links to Rewarding Strategies and Job Satisfaction in SMEs. *Athens Journal of Business & Economics*, 4 (2), 193-218.

Education, E. (2013). A Guide for Educators. *European Commission–DG Enterprise & Industry, Brussels*, (s 6).

Eliophotou M. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership, Perceived Leader

Effectiveness and Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, Vol. 52, No.4 509-528.

Ellis, C. & Faricy, C. (2011). Social Policy and Public Opinion: How The Ideological Direction of Spending Influences Public Mood. *The Journal of Politics*. Vol. 73, No. 4: 1095-1110.

Emilisia, N. (2019). The Role of Altruism, Organizational Learning Capability and Organizational Trust: a Study from Online Motorcycle Drivers in Jakarta. *Review of Integrative Business & Economics Research*. Vol. 8, No 2. 98-109.

Engström, A., & Käkelä, N. (2019). Early Steps in Learning About Organizational Learning in Customization Settings: A Communication Perspective. *The Learning Organization*.

Erlangga, H. dkk. The Challenges of Organizational Communication in The Digital era. *Solid State Technology*. Vol. 10. 111-120.

Fadillaha, R. dkk. (2020). The Influence of Leadership Style on Innovation Capabilities of Islamic School Teachers in Organizational Learning Perspective During Covid-19 Pandemic. *Systematic Reviews in Pharmacy*. Vol. 11, No. 7. 589-599.

- Fauske, J. R., & Raybould, R. (2005). Organizational Learning Theory in Schools. *Journal of Educational Administration*.
- Fayolle, A. (Ed.). (2007). *Handbook of Research in Entrepreneurship Education: A General Perspective* (Vol. 1). Edward Elgar Publishing.
- Fullan, M. (2002). Principals as Leaders in a Culture of Change. *Educational Leadership*, Vol. 59, No. 8, 16-21.
- Garbenis, S. & Palujanskiene, P. (2021). Development of Emotional Intelligence in The Aspect of Personality Development in The Context of A Learning Organization. *Society Integration Education, Proceedings of The International Scientific Conference*. Vol. 4. 90-101.
- García, J. C. S., Ward, A., Sánchez, B. H., & Flores, L. (2017). Entrepreneurship Education: State of The Art. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-473.
- Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). *Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs*. *Technovation*, 27(9), 547-568.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: Free Press.

- Genlott, A.A., Gronlund, A., & Viberg, O. (2019). Disseminating Digital Innovation in School-Leading Second-Order Educational Change. *Education and Information Technologies*. Vol. 24. 3021-3039.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). *Organizational Learning Capability, Innovation and Performance: Study in Small and Medium-Sized Enterprises (SMES)*. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52 (2), 163-175.
- Gong, Y., Huang, J.C., & Farh, J.L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, Employee Creativity: The Mrole of Employee Creative Self-Efficacacy. *Academy of Management Journal*. Vol. 52, No. 2. 765-778.
- Greenberg, M. T., Weissberg, R. P., O'Brien, M. U., Zins, J. E., Fredericks, L., Resnik, H., & Elias, M. J. (2003). Enhancing School-Based Prevention and Youth Development Through Coordinated Social, Emotional, and Academic Learning. *American Psychologist*, 58 (6-7), 466.
- Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to Staf Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance. *Journal of Educational Administration*. Vol. 42, No. 3: 333-356.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational

KEKEPALASEKOLAHAN

(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

Innovation. *Journal of business research*, 62 (4), 461-473.

Gunawan, I. (2016b). *Model of Educational Leadership in The Implementation of Curriculum 2013. Proceedings The 4<sup>th</sup> International Conference Language, Society, and Culture in Asian Contexts (LSCAC 2016) on Cultivating and Casting Asian Diversities: Empowering the Asians*, Hotel Atria, Malang, May 24-25.

Gunawan, I. (2017). Instructional Leadership Profile of Junior High School's Principal (a Case Study of Junior High School in Malang). *International Research-Based Educational Journal*. Vol. 1, No. 1. 64-68.

Hadi, T.P., Tola, B., Akbar, M. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Innovative Behavior. *International Journal of Human Capital Management*. Vol 3, No.2: 100-108.

Hamzah, M., Yakop, F. M., Nordin, N. M., & Rahman, S. (2011). School as Learning Organization: The Role of Principal's Transformational Leadership in Promoting Teacher Engagement. *World Applied Sciences Journal*, 14 (16), 1.

Hartmann, M. E., & Prichard, J. R. (2018). Calculating The Contribution of Sleep Problems to Undergraduates'

Academic Success. *Sleep Health*, 4 (5), 463-471.

Hashim, M. (2013). Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 685.

Hasslof, H. (2015). *The Educational Challenge in 'Education for Sustainable Development' Qualification, Social Change, and The Political*. Malmo: Malmo: Malmo University.

Hayat Bhatti, M., Ju, Y., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from The Pakistan Hotel Industry. *Sustainability*, 11 (4), 1170.

Hermawati, R. dkk. (2020). The Effect of Trilogy Leadership Style and Organization Culture on School Performance: Evidence from Indonesian Senior High School. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*. Vol. 17, No. 6. 8512-8537.

Hershner, S. D., & Chervin, R. D. (2014). Causes and Consequences of Sleepiness Among College Students. *Nature and Science of Sleep*, 6, 73.

Hesbol, K.A. (2019). Principal Self-Efficacy and Learning Organizationas: Influencing School Improvement.

KEKEPALASEKOLAHAN

(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

*International Journal of Educational Leadership Preparation*. Vol. 14, No. 1. 33-51.

Heyward, M.O., Cannon, R.A., & Sarjono. (2011). Implementing School-Based Management in Indonesia: Impact and Lessons Learned. *Journal of Development Effectiveness*. Vol. 3, No.3: 371-388.

Hindasah, L. & Nuryakin, N. (2020). The Relationship between Organizational Capability, Organizational Learning and Financial Performance. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. Vol. 7, No. 8. 625-633.

Hoe, S.L. (2020). *The Topicality of The Learning Organization: Is The Concept Still Relevant Today?*

Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*. Vol. 3, No. 4. 270-287.

House, R. J., and Mitchell, R. R. (1974, Fall). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), pp. 81-98.

Hsieh, T. (2010). *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Grand Central Publishing.

<https://asq.org/quality-resources/change-management>

<https://knowhow.ncvo.org.uk/your-team/people-management-skills/change/basics-on-managing-change/fivesteps>

<https://knowhow.ncvo.org.uk/your-team/people-management-skills/change/tools/resistance>

<https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>

Inandi, Y., Tunc, B., Yucedaglar, A., & Kilic, S. (2020). The Relationship of School Administrators' Leadership Styles with Organizational Dissent and Resistance to Change according to Perceptions of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12 (5).

Ingersoll, R.M., Sirinides, P., & Dougherty, P. (2018). *Leadership Matters: Teachers' Roles in School Decision Making and School Performance*. *American Educator*. Vol. 42, No. 1, 13-18.

Irwan, dkk. (2019). Gaya Kepemimpinan, Kinerja Aparatur Sipil Negara dan Partisipasi Masyarakat terhadap Pembangunan di Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Moderat*. Vol. 5, No.1 32-43.

Ismara, K.I. dkk. (2020). Improving The Vocational School Performance Through The Good School Governance.

*International Education Studies*. Vol. 13, No. 5. 57-71.

Jacob, O.N., Pajo, W., & Akhmedov, D. (2020). Educational Administration in Nigerian: Challenges and The Ways Forward. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*. Vol. 7, No. 3. 470-484.

Jiang, Y. & Chen, W.K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*. Vol. 13, No. 6. 2057-2068.

Jung S.B. & Sheldon, S. (2020). Connecting Dimensions of School Leadership for Partnerships with School and Teacher Practices of Family Engagement. *School Community Journal*. Vol. 30, No.1. 9-32.

Jurhayanto. (2017). Implementation of Principal Personality Competency as a Change Agent on School Achievement in Remote Area one Roof School. *Advances in Economics, Business, and Management Research*. Vol. 45. 34-38.

Kalangi, S. dkk. (2021). Principal Leadership Performance: Indonesian Case. *The International Journal of Social Sciences World*. Vol. 3, No. 2, 74-89.

Kane, T.D., & Tremble, T.R. (2000). Transformational Leadership Effect at Different Levels of The Army, *Military Psychology* 12, 137-160.

- Karande, S. & Kulkarni, M. (2005). Poor School Performance. *Indian Journal of Pediatrics*. Vol. 72, 961-967.
- Kelechukwu, N. (2011). Analysis of Administrative Roles of Principals in Private Secondary Schools in Aba Education Zone of Abia State. *Continental Journal of Education Research*, Vol. 4, No. 1: 18.
- Khajeh, E.H.A. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*. Vol. 2018: 2.
- Kneen, J. (2011). *Essential skills: Essential Speaking and Listening Skills*. New York: Oxford University Press.
- Komalasari, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Principal's Management Competencies in Improving The Quality of Education. *Journal of Social Work and Science Education*. Vol. 1, No.2 181-193.
- Koontz. (2001). Making Theory Operational, *Journal of Management Studies*. Vol.3
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate Culture and Performance*. Simon and Schuster.
- Kotter, J. P., Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Change*

*Management (Including Featured Article "Leading Change," by John P. Kotter)*. Harvard Business Press.

Kouni, Z. Koutsoukos, M., & Panta, D. 2018. Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*. Vol. 6, No. 10, 158-168.

Kurland, H., Peretz, H., Lazarowitz, R.H. (2010). Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of School Vision. *Journal of Educational Administration*. Vol. 48, No. 1, 7-30.

Kurniawan, E. (2018). *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Nilai Kepemimpinan Direktur*. PT Media Rajawali Indonesia. Agora, 6 (2).

Lackéus, M. (2015). Entrepreneurship in Education: What, why, when, how. *Background Paper*.

Lamb, A. J., & Weiner, J. M. (2021). Technology as Infrastructure for change: District Leader Understandings of 1: 1 Educational Technology Initiatives and Educational Change. *Journal of Educational Administration*.

Lan, T.S. dkk. (2019). *Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members*. Vol. 11, No. 12. 3465.

Latyshev, I.O. & Gadiyeva, M.B. (2018). Features of Corporate Cultures of Leading Automakers. *Internet Journal Naukovedenie*. Vol. 7, No 2.

Lawler, E.E. (1992). *The Ultimate Advantage*. San Frasisco: Jossey-Bass.

Lee, Y.D. & Kuo C.T. (2019). Pricipals' Transformational Leadership and Teachers' Work Motivation: Evidence from Elementary School in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 1, No.3: 90-113.

Levacic, R. (1995). *Local Management of Schools: Analysis and Practice*. Philadelphia: Open University Press.

Li, R. & Ling, W. (2008). Commentary on The Research of Transformational Leadership Theory. *Soft Science*, Vol. 22, No. 2, 70-73.

Lindner, J. (2019). Entrepreneurial Spirit for The Whole School – Ways to become an e.e.si-Entrepreneurship School. *Discourse and Communication for Sustainable Education*. Vol. 10, No. 2. 5-12.

Lunenburg, F.C. (2010). Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness. *Schooling*. Vol. 1, No 1. 1-10.

- Manan, M.M.B. (2014). Leadership Characteristics of Excellent Headmaster. *Journal of Education and Practice*. Vol. 5, No. 23: 120-124.
- Mansor, M., Yunus, J.N., Yuet, F.K.C., Musa, K., & Noor, M.A.M. (2019). The Influence of Learning Organization Practices Toward Teacher Leadership Among Secondary School Teachers in State of Perak. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. Vol. 8, No. 4. 91-102.
- Manz, C. C., and Sims, H. P., Jr. (1991). Super Leadership: Beyond The Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Marcou, Ruth. (1989). *How to be an Effective Leader*. Ontario Ministry of Agriculture and Food.
- Marquardt, M. (2002). *The Learning Organization: Mastering The 5 Element for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies Black Publishing.
- Miller, P.W. (2018). The Nature of School Leadership. In *The Nature of School Leadership* (pp. 165-168). Palgrave Macmillan, Cham.
- Minna, H., Elena, R., & Timo, P. (2018). Principals Promoting Entrepreneurship Education: The Relationships between Development Activities and

School Practices. *Journal of Entrepreneurship Education*. Vol. 21, No. 1. 1-19.

Mirkamali, S. M., Thani, F. N., and Alami, F. (2011). Examining The Role of Transformational Leadership and Job Satisfaction in The Organizational Learning of an Automotive Manufacturing Company. International Conference on Education and Educational Psychology (ICEEPSY 2011), *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 29: 139-148.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1999). *Managing People and Organizations*. Australia: South Western.

Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., & Kakabadse, A.P. (2009). A Dynamic Theory of Leadership Development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No.6, 563-576.

Mousena, E. & Raptis, N. (2020). Beyond Teaching: School Climate and Communication in The Educational Context. *Education at the Intersection of Globalization and Technology*.

Murtiningsih, Kristiawan, M., Lian, B. (2019). The Correlation between Supervision of Headmaster and Interpersonal Communication with Work Ethos of The Teacher. *European Journal of Education Studies*. Vol. 6, No. 1: 246-256.

Nguni S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17, No. 2. 145-177.

OECD, (2008). Edited by Pont, Nusche and Moorman, "Improving School Leadership", Volume 2: Case Studies on System Leadership, OECD, Paris.

Ongaro, e. & Ferlie, E. (2020). Strategic Management in Public Organizations: Profiling The Public Entrepreneur as Strategist. *American review of public administration* Vol. 50. 360-374.

Owan, V.J., Nwannunu, B.I., & Chijioke, M.E. (2018). Problems of school Management and Students Academic Performance in Secondary Schools in Calabar Education Zone, Cross River State, Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. Vol. 2, No. 10. 120-127.

Paais, M. & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. Vol. 7, No. 9. 577-588.

- Pascoe, M.C., Hetrick, S.E., & Parker, A.G. (2019). The Impact of Stress on Students in Secondary School and Higher Education. *International Journal of Adolescence and Youth*. Vol. 25, No. 1. 104-112.
- Pashiardis, P. (2001). Secondary Principals in Cyprus: The Views of The Principal Versus The Views of The Teachers - A Case Study. *ISEA*. Vol. 29, No.3. 12-23.
- Perkins, D. N. (2000). *Leading at The Edge: Leadership Lessons from The Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition*. AMACOM/American Management Association.
- Phipps, S., & Prieto, L.C. (2011). The Influence of Personality Factors on Transformational Leadership: Exploring The Moderating Role of Political skill. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 6, No. 3: 43.
- Purwanto, A. dkk. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*. Vol. 2, No.1: 304-314.
- Rahayu, S. dkk. (2018). The Professional Competency Teachers Mediate The Influence of Teacher Innovation and Emotional Intelligence on School Security. *Journal of Social Studies Education Research*. Vol. 9, No.2. 210-227.

- Ramezan, J. (2013). *Principles for Education Supervision and Guidance*. Karaj Branch: Islamic Azad University.
- Richards, K. Dkk. (2018). Physical Education Teachers' Perceptions of Perceived Matterring and Marginalization. *Physical Education and Sport Pedagogy*. Vol. 23, No.4: 445-459.
- Ristea, B., Ciobanu, A., & Ivan, M. (2014). School Manager Profile in The Decentralized Educational System – Comparative Research in The European Countries. *Administratie si Management Public*. Vol. 23, 60-79.
- Robbins & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi Dua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins. S.P. & Coulter, M. (2012). *Management*, 11<sup>th</sup> ed., Prentice Hall.
- Robert, V. & Vandenberghe, C. 2020. Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-Concept. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 36: 533-551.
- Salehi, Z. (2018). Role of Principal as an Effective Educational Leader. *Researchers' Guild*. Vol. 1, No 2.
- Sanderson, C.A. (2010). *Social Psychology*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

Sanzo, L.K., Sherman, W.H., & Clayton, J. (2011). Leadership Practices of Successful Middle School Principals. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49, No. 1: 31.

Sayadi, Y. (2016). The Effect of Dimensions of Transformation, Transactional, and Non-Leadership on The Job Satisfaction and Organizational Commitment of Teachers in Iran. *Management in Education*. Vol. 30, No. 2: 57-65.

Sayed, S. S. S. A., & Edgar, D. (2019). The Role of Leadership Competencies in Supporting The Al Nahda University for Becoming a Learning Organization: a New Qualitative Framework of The DLOQ. *International Journal of Business Administration*, 10 (2), 43-62.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Scherp, H. & G. Scherp. (2007). *Learning and School Improvement, Leadership for Democracy and Meaning Making*. Karlstad: Karlstad Universitet.

Scherp, H. (2013). *Learning Based School Development. The Joy of Learning, Conditions, Implementation, and Results*. Lund: Studentlitteratur.

Sedarmayanti. (2004). *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Bagian Kedua: Membangun Manajemen*

KEKEPALASEKOLAHAN  
(Teori, Praktik, dan Studi Kasus)

*Sistem Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Broadway Business.

Senge, P. M. (2014). *The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Currency.

Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., & Dutton, J. (2012). *Schools that Learn*. New York, NY: Crown Business.

Setia, R. & Nasrudin, D. (2020). School Management: The Optimization of Learning Facilities to Improve The Quality of Vocational Schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*. Vol. 10, No. 2. 150-158.

Shaked, H. & Schechter, C. (2018). Systems Thinking Among Enrollees in a Principal Preparation Program. *Journal of Research on Leadership Education*. Vol. 13, No. 3 259-282.

Shava, G.N. (2001). Principal Leadership and School Performance: Integratif Instructional and Transformational Leadership in South African school context. *International Journal of Education and Learning*, Vol. 3, No. 1: 1-12.

- Sitthisomjin, J., Somprach, K., & Phuseeorn, S., (2020). The Effects of Innovation Management on School Performance of Secondary Schools in Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. Vol. 41, No. 1. 34-39.
- Smith, C. (2019). *Principal Leadership and School Performance: a Case Study in Gauteng School*. (Doctoral dissertation).
- Spillane, J.P., Halverson, R., & Diamond, J.B. (2001). Investigating School Leadership Practice: a Distributed Perspective. *Educational Researcher*, Vol. 30, No. 3: 23-28.
- Stoll, L., & Kools, M. (2016). *What Makes a School a Learning Organization: A Guide for Policy Makers, School Leaders and Teachers*.
- Sudjana, N. (2004). *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensido.
- Sukmawati, dkk. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Office: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*. Vol. 4, No. 2: 91-102.
- Sumarsono, dkk. (2019). Opportunities for The Implementation of School-Based Management in The Eastern Area of Indonesia. *International Journal of*

*Innovation Creativity and Change*, Vol. 5, No.4: 180-196.

Sumintono, B. (2010). School-Based Management Policy and its Practices at District Level In The Post New Order Indonesia. *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities*. 2, 41-67.

Syed, S. (2013). Leading Schools Through Major Change. *Principal Leadership*. Vol. 14, No. 2. 30-33.

Tansiri, I.Y. & Bong, Y.J. (2019). The Analysis of School-Based Management (SBM) Implementation to The Educational Quality Service of State Junior High School. In *2<sup>nd</sup> International Conference on Research of Educational Administration and Management*. Atlantis Press.

Tesfaw, A.T. (2014). The Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Government Secondary School Teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership* Vol. 42, No. 6. 903-918.

Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83 (3), 357-385.

Tran, H., & Buckman, D. (2017). The Impact of Principal Movement and School Achievement on Principal

Salaries. *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 16, No. 1: 106.

Trivella, L. & Dimitrios, N.K. (2015). Knowledge Management Strategy within The Higher Education. The Case of Greece. *Procedia-social and Behavioral Sciences*. Vol. 73, No. 4. 1095-1110.

Tzeni, D. dkk. (2019). Effective School Leadership According to The Perceptions of Principals and Physical Education Teachers. *Journal of Physical Education and Sport*. Vol. 19, No. 3: 936-944.

UNESCO. (2012). *Education Webmaster: World Conference on Higher Education Framework and Action*.

Vélez, S. C., Lorenzo, M. C. A., & Garrido, J. M. M. (2017). Leadership: Its Importance in The Management of School Coexistence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 169-174.

Vernez G., Karam R., & Marshall J.H. (2012). *Implementation of School-Based Management in Indonesia. Monograph*. Santa Monica: RAND Corporation

Vigoda-Gadot, E., (2012) Leadership Style, Organizational Politics, and Employees' Performance: An Empirical Examination of Two Competing Models. *American*

*Journal of Business and Management*, Vol. 36, No. 5: 661-683.

Wahyudin, D. (2010). School Principal as Curriculum Manager: An Approach to The Improvement of Primary School Teachers Performance in Indonesia. *Educationist*. Vol. 4, No. 1. 29-34.

Wallace Foundation, (2013). *The School Principal as Leader: Guiding School to Better Teaching and Learning*. New York: Wallace Foundation.

Wang, S. (2019). School Heads' Transformational Leadership and Students' Modernity: The Multiple Mediating Effects of School Climates. *Asia Pacific Education Review*, 20 (3), 329-341.

Warrick, D.D. (2017). What Leaders Need to Know about Organizational Culture. *Business Horizons*. Vol. 60, No. 3. 395-404.

Waruwu, H. dkk. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private School. *Journal of Education, Psychology, and Counseling*. Vol.2, No. 1: 378-397.

Watkins, E. K., & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting The Learning Organizations: Questionnaire*. San.

- Weiler, G., Schröder, C., Schera, F., Dobkowicz, M., Kiefer, S., Heidtke, K. R., & Graf, N. (2014). p-BioSPRE— an Information and Communication Technology Framework for Transnational Biomaterial Sharing and Access. *E Cancer Medical Science*, 8.
- Wibowo, A. & Saptono, A. 2018. Does Entrepreneurial Leadership Impact on Creativity and Innovation of Elementary Teachers? *Journal of Entrepreneurship Education*. Vol. 21, No. 2. 1-8.
- Wieldman, D. & Martinez, I.L. (2017). Organizational Culture Theme Theory and Analysis of Strategic Planning for a New Medical School. *Human Organization*. Vol. 76, No. 3. 264-274.
- Xu, G.Y. & Wang, Z.S., (2008). *The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: The Intermediary Effects of Leader-Member Exchange*. Long Beach, USA: IEEE Xplore.
- Yildirim, A., and Bastug, I. (2010). *Teachers' Views about Ethical Leadership Behaviors of Primary School Directors*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2: 4109-4114, retrieved from <http://www.sciencedirect.com>.
- Yilmaz, A. & Ceylan, C.B. (2011). Primary School Administrators' Leadership Behaviour Levels and Teachers' Job Satisfaction. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yonetimi Dergisi*. Vol.17, No.2: 277-394.

- Yilmaz, E. (2010). *The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics. Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2: 3949-3953, retrieved from <http://www.sciencedirect.com>.
- Yuan, A. & Chayanuvat, A. (2021). Analysis of Organizational Learning Obstacles and How to Make Organizations Learn. *International journal of arts and social science*. Vol. 4, No. 4, 147-151.
- Yucil, C., Karatas, C. E., and Aydin, Y. (2013). *The Relationship between The Level of Principals Leadership Roles and Organizational Culture. 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership - WCLTA 2012. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93: 415-419.
- Zheng, Q. dkk. (2017). What Aspect of Principal Leadership are Most Highly Correlated with School Outcomes in China? *Educational Administration Quarterly*, Vol. 53, No.3 409-447.
- Zubaidah, R.A., Haryoho, S., & Udin, U. (2021). The Effects of Principal Leadership and Teacher Competence on Teacher Performance: The Role of Work Motivation. *Quality Management*. Vol. 22, No. 180: 91-96.

# KEKEPALASEKOLAHAN

TEORI, PRAKTIK, DAN  
STUDI KASUS



Kepemimpinan Pendidikan telah menjadi perhatian dalam peningkatan kualitas pendidikan khususnya di lembaga pendidikan. Tugas dan peran pemimpin di lembaga pendidikan adalah sebagai manajer dan leader. Upaya untuk memaksimalkan peran tersebut dapat dimulai dengan mencari pemimpin pendidikan yang memiliki kapabilitas sesuai kebutuhan lembaga.

Tantangan kepemimpinan pendidikan saat ini adalah menjadi pemimpin perubahan yang secara terus menerus mengembangkan organisasinya. Persoalan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan misalnya telah berkembang karena tingginya ekspektasi terhadap pendidikan. Untuk itu dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu senantiasa belajar untuk mengembangkan diri. Sosok pemimpin yang demikian merupakan keniscayaan pada era global.

Buku referensi ini dikembangkan berdasarkan penelitian, telaah teori, dan pengalaman di lapangan sehingga diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu acuan pengembangan kepemimpinan pendidikan.

*Intishar*  
PUBLISHING

ISBN: 978-623-3564-95-3



9 786233 564953