



# PERILAKU KEPEMIMPINAN ORGANISASI

**DALAM DUNIA PENDIDIKAN**



Pratiwi Bernadetta Purba, Fransheine Rumtutuly  
Isnada Waris Tasrim, Imam Hanafi, Hani Subakti, Nur Kholifah  
Karwanto, Ifit Novita Sari, Ulya Amelia, Shelveie Famella  
Din Oloan Sihotang, Fenny Ayu Monia, Janner Simarmata

# PERILAKU KEPEMIMPINAN ORGANISASI

**DALAM DUNIA PENDIDIKAN**



## UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

# **Perilaku Kepemimpinan Organisasi Dalam Dunia Pendidikan**

Pratiwi Bernadetta Purba, Fransheine Rumtutuly, Isnada Waris Tasrim  
Imam Hanafi, Hani Subakti, Nur Kholifah, Karwanto  
Ifit Novita Sari, Ulya Amelia, Shelvie Famella  
Din Oloan Sihotang, Fenny Ayu Monia, Janner Simarmata



Penerbit Yayasan Kita Menulis

# Perilaku Kepemimpinan Organisasi Dalam Dunia Pendidikan

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2024

Penulis:

Pratiwi Bernadetta Purba, Fransheine Rumtutuly  
Isnada Waris Tasrim, Imam Hanafi, Hani Subakti, Nur Kholifah  
Karwanto, Ifit Novita Sari, Ulya Amelia, Shelvie Famella  
Din Oloan Sihotang, Fenny Ayu Monia, Janner Simarmata

Editor: Ronal Watrianthos

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)

e-mail: [press@kitamenulis.id](mailto:press@kitamenulis.id)

WA: 0821-6453-7176

IKAPI: 044/SUT/2021

Pratiwi Bernadetta Purba., dkk.

Perilaku Kepemimpinan Organisasi Dalam Dunia Pendidikan

Yayasan Kita Menulis, 2024

xiv; 204 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-113-203-1

Cetakan 1, Maret 2024

- I. Perilaku Kepemimpinan Organisasi Dalam Dunia Pendidikan
- II. Yayasan Kita Menulis

## Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa  
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

# Kata Pengantar

Sungguh besar anugerah Tuhan yang Maha Kuasa telah memberikan berkat-Nya sehingga kami dapat menyusun buku yang berjudul Perilaku Kepemimpinan Organisasi Dalam Dunia Pendidikan. Kepemimpinan merupakan topik yang sangat baik dalam kajian ilmu pengetahuan khususnya di perguruan tinggi, dan banyak hasil penelitian yang banyak melahirkan konsep-konsep baru dan menjadi rujukan ilmiah yang dapat diimplementasikan dan digunakan di lembaga pendidikan. Pendidikan merupakan faktor terpenting dalam pembangunan manusia. Pemimpin yang baik adalah yang dapat memberikan ruang dan mengajak anggota manajemen untuk menyampaikan kritik yang membangun. Berhasil tidaknya suatu Lembaga pendidikan ditentukan oleh pimpinannya Hal inilah yang menjadi dasar pentingnya Perilaku Kepemimpinan Organisasi Dalam Dunia Pendidikan.

Lebih detail buku ini membahas tentang :

Bab 1 Pengenalan Konsep Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan

Bab 2 Teori Kepemimpinan Dalam Konteks Pendidikan

Bab 3 Pengembangan Visi Pendidikan

Bab 4 Kepemimpinan Kolaboratif dan Teamwork dalam Sekolah

Bab 5 Memfasilitasi Diskusi dan Inovasi

Bab 6 Komunikasi Efektif dalam Pendidikan

Bab 7 Keterlibatan Orang Tua dan Komunitas

Bab 8 Pengembangan Profesional Bagi Guru dan Staf

Bab 9 Pengendalian Konflik Di Sekolah

Bab 10 Etika Dalam Kepemimpinan Pendidikan

Bab 11 Kepemimpinan Berdasarkan Nilai

Bab 12 Evaluasi Kepemimpinan dan Kinerja Sekolah

Bab 13 Tantangan dan Peluang Masa Depan dalam Pendidikan

Buku ini dapat diwujudkan berkat masukan, dukungan, kerjasama, bimbingan dan kritik dari berbagai pihak. Kritik dan saran dari para pembaca untuk penyempurnaan buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca serta bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang kurikulum dan pendidikan. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan buku ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberkati kita. Amin

Dobo, Februari 2024  
Penulis

Pratiwi Bernadetta Purba, dkk

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xiii

## **Bab 1 Pengenalan Konsep Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan**

1.1 Pendahuluan .....	1
1.2 Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan.....	3
1.3 Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	9
1.4 Cara Memilih Strategi Kepemimpinan .....	10
1.5 Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	11

## **Bab 2 Teori Kepemimpinan Dalam Konteks Pendidikan**

2.1 Teori Kepemimpinan .....	13
2.2 Konsep Teori Kepemimpinan Klasik dalam Pendidikan.....	15

## **Bab 3 Pengembangan Visi Pendidikan**

3.1 Pendahuluan.....	25
3.2 Karakteristik dan Unsur Visi .....	27
3.3 Langkah-Langkah Pengembangan Visi Pendidikan.....	32
3.4 Implementasi Visi.....	34
3.5 Praktik Kepemimpinan Visioner di Sekolah .....	38

## **Bab 4 Kepemimpinan Kolaboratif dan Teamwork dalam Sekolah**

4.1 Kepemimpinan Kolaboratif.....	43
4.2 Pilar-Pilar Kepemimpinan Kolaboratif.....	45
4.3 Membangun Teamwork yang Solid .....	47

## **Bab 5 Memfasilitasi Diskusi dan Inovasi**

5.1 Pendahuluan.....	55
5.2 Hakikat Memfasilitasi Diskusi .....	56
5.3 Hakikat Memfasilitasi Inovasi.....	61

**Bab 6 Komunikasi Efektif dalam Pendidikan**

6.1 Pendahuluan.....	67
6.2 Pentingnya Komunikasi Efektif dalam Pendidikan.....	69
6.3 Prinsip-prinsip Komunikasi Efektif.....	72
6.4 Teknologi dan Komunikasi Efektif.....	74

**Bab 7 Keterlibatan Orang Tua dan Komunitas**

7.1 Pendahuluan.....	77
7.2 Konsep Dasar Perilaku Kepemimpinan.....	82
7.3 Konsep Dasar Kepemimpinan Pendidikan.....	84

**Bab 8 Pengembangan Profesional Bagi Guru dan Staf**

8.1 Pengembangan Profesionalisme dalam Pendidikan.....	91
8.2 Konsep Profesionalisme dalam Pendidikan.....	93
8.3 Strategi Pengembangan Profesional.....	99

**Bab 9 Pengendalian Konflik Di Sekolah**

9.1 Pendahuluan.....	103
9.2 Sumber Konflik di Sekolah.....	108
9.3 Strategi Pengendalian Konflik di Sekolah.....	111
9.3.1 Kompetisi.....	112
9.3.2 Kolaborasi.....	115
9.3.3 Kompromi.....	117
9.3.4 Menghindar.....	120
9.3.5 Akomodatif.....	121

**Bab 10 Etika Dalam Kepemimpinan Pendidikan**

10.1 Konsep Kepemimpinan Pendidikan.....	125
10.2 Etika Kepemimpinan.....	129
10.3 Konsep Kepemimpinan Etika.....	138

**Bab 11 Kepemimpinan Berdasarkan Nilai**

11.1 Pentingnya Kepemimpinan Berdasarkan Nilai.....	141
11.2 Relevansi Nilai Dalam Pendidikan.....	144
11.3 Implementasi Nilai Dalam Praktik Kepemimpinan.....	147
11.4 Studi Kasus Inspiratif.....	151
11.5 Antisipasi Perubahan Nilai.....	155

**Bab 12 Evaluasi Kepemimpinan dan Kinerja Sekolah**

12.1 Pendahuluan.....	157
12.2 Pentingnya Evaluasi Kepemimpinan dan Kinerja Sekolah.....	158
12.3 Tantangan dan Peluang dalam Evaluasi Kepemimpinan dan Kinerja Sekolah.....	161
12.4 Membangun Budaya Evaluasi Diri yang Berkelanjutan.....	163

**Bab 13 Tantangan dan Peluang Masa Depan dalam Pendidikan**

13.1 Tantangan dalam Pendidikan .....	167
13.1.1 Integrasi Teknologi.....	168
13.1.2 Kesenjangan Digital .....	169
13.1.3 Kesehatan Mental Siswa .....	170
13.1.4 Kesiapan Guru .....	172
13.2 Peluang dalam Pendidikan.....	173
13.2.1 Pembelajaran Personalisasi .....	174
13.2.2 Aksesibilitas Materi Pembelajaran .....	175
13.2.3 Metode Pengajaran Inovatif.....	176
13.2.4 Kolaborasi Global.....	177
13.2.5 Pendidikan Sepanjang Hayat .....	178

Daftar Pustaka .....	181
----------------------	-----

Biodata Penulis .....	197
-----------------------	-----



# Daftar Gambar

Gambar 8.1: Peta Konsep Guru Profesional.....	94
Gambar 9.1: Strategi Pengendalian Konflik.....	112



# Daftar Tabel

Tabel 9.1: Perbedaan Pandangan Konflik.....	104
---	-----



# **Bab 1**

## **Pengenalan Konsep Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan**

### **1.1 Pendahuluan**

Konsep pembelajaran dapat dibedakan dengan konsep pembelajaran dari segi teoritis, deskriptif dan praktis. Brunner meyakini bahwa hakikat teori kepemimpinan adalah fenomena alam yang sudah berlangsung lama dalam perilaku manusia yang menciptakan budaya. Dapat digunakan di mana saja dan dalam situasi apa pun. Jika kepemimpinan melibatkan kepala sekolah yang bekerja sama dengan guru, staf, dan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah, maka peran kepemimpinan adalah kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan menggerakkan dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan oleh pimpinan (kepala sekolah, dekan, manajer, direktur/madrasah, kepala sekolah Islam terpadu) harus didasarkan pada prinsip demokrasi, pemberdayaan, profesionalisme dan profesionalisasi tugas. Ini adalah pengetahuan yang menentukan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi bersama dan integrasi tujuan individu dan bisnis (Soetopo and Soemanto, 1982).

Kepemimpinan adalah proses merancang dan melaksanakan perubahan. Kepemimpinan di sini adalah tentang mengembangkan anggota, bukan mengendalikan atau memaksa mereka. Selain itu, meskipun kepemimpinan mendorong perubahan, proses kepemimpinan juga dapat menghambat perubahan dan melindungi sistem sekolah dari kekuatan internal dan eksternal yang mendorong perubahan yang tidak diinginkan (Morphet, 1982).

Sifat kepemimpinan dalam organisasi dan manajemen pendidikan berkaitan dengan aktivitas orang-orang yang menduduki posisi pengambil keputusan di berbagai tingkat organisasi pendidikan non-formal yang bekerja sama dengan universitas formal. Kelompok pemangku kepentingan meliputi pengawas, kepala sekolah, administrator universitas, rektor universitas, pemimpin serikat guru, pemimpin kelompok orang tua-guru, dan pemimpin organisasi informal.

Kepala sekolah dari sekolah merupakan pemimpin pendidikan dan dibagi menjadi pemimpin formal (pemimpin resmi) dan pemimpin posisi (pemimpin resmi). Dalam perannya sebagai pemimpin pendidikan formal, kepala sekolah secara formal diberi tanggung jawab atas pengelolaan pembelajaran, sumber daya manusia (personil), peserta didik, gedung dan pekarangan (gedung dan prasarana), keuangan, dan hubungan lembaga-masyarakat. Semua pemimpin dalam peran kepemimpinan dalam organisasi, khususnya manajer, memerlukan kepemimpinan yang efektif (sukses dan konsisten).

Pemimpin merupakan elemen kunci dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Dengan kata lain, dinamisme organisasi didorong oleh kreativitas dan inovasi manajer dalam menjalankan peran kepemimpinannya. Kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan memengaruhi, mengkoordinasikan, dan menggerakkan orang lain yang terlibat dalam pengembangan dan pengajaran serta penyampaian pendidikan agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien (Dirawat and Indra Fachrudhi, 1983).

Berdasarkan pengamatan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang dilakukan oleh kepala atau kepala sekolah suatu lembaga pendidikan meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Proses yang memengaruhi guru, staf, dan siswa; sebagai kelompok terkait (komite sekolah dan orang tua).
2. Tujuan pengaruh adalah memengaruhi orang lain agar melaksanakan kegiatan yang diinginkan.
3. Mengelola kegiatan belajar mengajar.

4. Pendidikan kepala sekolah yang ditunjuk dilaksanakan secara formal sebagai lembaga pendidikan formal atau korporasi sekolah.
5. Tujuan yang dicapai melalui proses kepemimpinan adalah menghasilkan lulusan yang berkarakter dan berkualitas.
6. Kegiatan kepemimpinan lebih terfokus pada interpersonal. Hubungan dan pengelolaan sumber daya material.

## 1.2 Karakteristik Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan kepala sekolah mengacu pada proses menjalin hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpinnya, berdasarkan kemampuan komunikasi interpersonal, sehingga saling pengertian dan kerja sama antar anggota dapat terjalin dengan baik di dalam sekolah. Peran interpersonal dalam memberikan informasi kepada anggota organisasi (menyebarkan informasi tentang sekolah) dan mengambil keputusan sebagai kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau upaya kepala sekolah yang mempunyai kekuasaan untuk memengaruhi, memotivasi, membimbing, mengarahkan dan memobilisasi guru, staf, siswa, dan orang tua, serta pemangku kepentingan lainnya untuk bekerja atau berpartisipasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan kata lain gaya kepemimpinan adalah cara kepala sekolah memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan sekolah (JICA, 1999).

Kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi pendidikan. Khususnya keberadaan sekolah sebagai organisasi yang melayani pengembangan potensi manusia, tentu saja cara kerjanya sangat berbeda dengan organisasi komersial.

Beberapa prinsip operasional yang harus dimiliki sekolah adalah sebagai berikut:

1. Sekolah tidak bisa efektif jika membatasi pemahaman mereka terhadap misinya. Rendahnya tingkat kepercayaan dan pemahaman masyarakat membatasi efektivitas sekolah.

2. Pentingnya persyaratan pendidikan membuat mereka kebal terhadap perlawanan dari semua pihak.
3. Proses pendidikan yang kompleks hanya dapat dilaksanakan melalui sejumlah organisasi, perwakilan dan kerja sama. Koordinasi dan integrasi organisasi pendidikan dan sosial merupakan fungsi penting sekolah.
4. Organisasi yang efektif selalu menekankan dan memanfaatkan keseimbangan yang lebih baik antara faktor keanggotaan dan fungsi manajemen, khususnya:
  - a. perencanaan;
  - b. pengorganisasian;
  - c. kepegawaian;
  - d. manajemen;
  - e. komunikasi/interpretasi;
  - f. evaluasi kinerja.
5. Setiap orang yang terkena dampak kebijakan tersebut, termasuk mereka yang berada di luar struktur organisasi, harus berpartisipasi dalam mempertahankan kebijakan tersebut. Tingkat aktivitas demokrasi pada suatu waktu tergantung pada keterampilan dan kesadaran partisipasi masing-masing individu.
6. Tujuan manajemen sekolah adalah untuk menunjang pembelajaran dan pengajaran. Manajer harus berada di garis depan dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan kepedulian terhadap anggota serikat pekerja dan karyawan yang membutuhkan waktu, materi, dan kondisi kerja yang lebih baik.
7. Untuk mencapai keunggulan, karyawan harus memberdayakan diri mereka sendiri untuk memberikan kontribusi yang berarti di tingkat lokal, organisasi, dan tujuan. Kemajuan pembelajaran diukur berdasarkan alur kerja dan kinerja karyawan, baik secara individu maupun kelompok.
8. Organisasi sekolah harus memiliki fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi yang cukup untuk memenuhi kebutuhan baru yang terus

berkembang. Struktur sekolah, kebijakan dan program harus terus dievaluasi.

9. Tujuan utama sekolah adalah membantu mencapai keunggulan dalam budaya masa kini dan menguasai pengetahuan yang ada. Sekolah juga bertanggung jawab untuk mengembangkan kepemimpinan dalam segala aspek peningkatan kualitas masyarakat.
10. Maksud dan tujuan organisasi sekolah harus dikembangkan bersama oleh anggota dan organisasi sebagai bagian dari proses pengembangan untuk ditinjau dan direvisi di bawah tanggung jawab seluruh personel sekolah.
11. Organisasi sekolah hendaknya merupakan jaringan yang memberikan kemudahan akses komunikasi dan kontribusi kepada seluruh bagian organisasi formal dan pusat manajemen sekolah (Drake and Roe, 1986).

Sekolah beroperasi sebagai suatu sistem dalam jaringan yang kompleks. Oleh karena itu, salah satu faktor terpenting dalam menjalankan suatu sekolah adalah kepemimpinan kepala sekolah. Peran tersebut meliputi tugas, tanggung jawab dan kegiatan yang dilakukan secara rutin untuk mencapai tujuan sekolah. Segala kegiatan sekolah, baik administrasi, manajemen, dan kepemimpinan, bermuara pada berhasilnya fungsi kegiatan belajar mengajar dan layanan siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah perlu mempunyai tenaga untuk administrasi, mengajar dan mengembangkan siswa. Semua departemen bertanggung jawab atas pekerjaan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah hubungan antara pemilih dan pemimpin berdasarkan kebutuhan dan kepentingan bersama. Konsisten dengan pernyataan tersebut, pimpinan sekolah harus mengambil keputusan strategis, memengaruhi dan berkolaborasi dengan seluruh staf dalam merencanakan, melaksanakan dan memantau pelaksanaan program Pendidikan (Kouzes and Posner, 1993).

Sejumlah faktor yang memungkinkan kepala sekolah untuk mengambil keputusan yang strategis dan memengaruhi kemampuan kepemimpinannya adalah sebagai berikut:

1. Otoritas, khususnya otoritas pengambilan keputusan formal.

2. Kekuasaan, yaitu kemampuan untuk memberikan imbalan dan/atau hukuman.
3. Pengaruh, yaitu kemampuan mengambil keputusan tanpa dibatasi oleh wewenang dan kekuasaan (Per and Kitson, 2004).

Perlu ditekankan bahwa wewenang dan kekuasaan berkaitan dengan status atau jabatan, sedangkan pengaruh berkaitan dengan karakter. Kepala sekolah mempunyai kewenangan untuk berkolaborasi dengan guru dan staf. Untuk memenuhi fungsi seorang kepala sekolah, ia harus memberikan tugas, menyusun rencana kerja atau kebijakan, dan mengambil keputusan untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Kekuasaan pemimpin formal menekankan bahwa “kekuasaan adalah kekuasaan yang sah karena adanya peran formal individu dalam suatu organisasi sosial”. Kekuasaan seorang pemimpin adalah sarana yang dapat memotivasi pegawainya agar mau bekerja sukarela, di samping pembagian kerja, penghargaan, kedisiplinan, dll (Hersey and Blanchard, 1969).

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kepemimpinan administratif karena kepala sekolah memberikan kepemimpinan bagi sekolah melalui kemampuannya mengarahkan para guru dan staf administrasi sekolah. Kepala sekolah harus mampu berkolaborasi dengan staf sekolah, guru, dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan, yang mungkin sangat bergantung pada keterampilan dan gaya kepemimpinan mereka. Guru dan pegawai secara sukarela ikut serta dalam kegiatan pendidikan, pendidikan, serta pelayanan administrasi yang timbul dari kegiatan kepala sekolah. Pemimpin yang diangkat secara resmi adalah seseorang yang mempunyai wewenang formal.

Sebagai seorang pemimpin, kemampuan bekerja sama dengan baik dengan seluruh staf sekolah dan orang lain di lingkungannya sangat diperlukan bagi kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai bagian integral dari keseluruhan sistem bertanggung jawab atas kepentingan dan kebutuhan yang timbul dari interaksi sekolah dengan lingkungan eksternal. Kepala sekolah dimotivasi tidak hanya oleh kebutuhan staf sekolah tetapi juga oleh kelompok yang lebih luas di luar sekolah (Monahan, 1975).

Beberapa ciri-ciri yang karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang Kepala sekolah adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kepribadian yang kuat dengan ciri-ciri: percaya diri, jujur, berani mengambil risiko, tanggung jawab dan hati yang murah hati.
2. Pelajari dengan cermat kondisi bawahan, khususnya kondisi guru, staf, dan siswa.
3. Memiliki visi dan misi terhadap sekolah yang Anda pimpin.
4. Tahu bagaimana membuat keputusan internal dan eksternal sekolah.
5. Kemampuan berkomunikasi dengan baik secara lisan dan tertulis (JICA, 1999).

Pimpinan sekolah harus mengambil keputusan strategis dan operasional. Sangat penting bagi pimpinan sekolah untuk menekankan konsep ini. Hal ini didasarkan pada gagasan bahwa salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan yang menjalankan “kepemimpinan pedagogis”. Sebagai pemimpin pendidikan yang baik, tentu saja ia tidak boleh mengambil tindakan yang mencerminkan kepemimpinan yang otoriter, namun ia harus menjadi pendukung dan pembela nilai-nilai demokrasi yang menggerakkan aktivitas kepemimpinannya.

Beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap kepala sekolah untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengorganisir dan mendukung staf dalam merencanakan peningkatan pendidikan sekolah sebagai program yang komprehensif.
2. Kemampuan membangun dan meningkatkan rasa percaya diri pada diri sendiri, guru, dan staf sekolah lainnya.
3. Kemampuan untuk mengembangkan dan membina kerja sama dalam mempromosikan dan melaksanakan program pengendalian.
4. Kemampuan memotivasi dan mengarahkan guru serta personil sekolah lainnya untuk berpartisipasi secara aktif, sukarela dan bertanggung jawab dalam segala upaya sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dengan kemampuan terbaiknya (Dirawat and Indra Fachrudi, 1983).

Peran manajemen adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan mendukung staf untuk menyampaikannya. Jadi sebaliknya kepemimpinan mengarah pada terwujudnya visi dan misi suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Visi dan misi tersebut tentunya tidak lepas dari kualitas pembelajaran yang nyata yang dicapai pada seluruh jenjang lembaga Pendidikan (Sallis, 2014).

Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sebagian besar berhubungan dengan perilaku demokratis. Jika kepala sekolah mengambil keputusan tanpa partisipasi guru, maka hal tersebut merupakan perilaku sewenang-wenang. Sekalipun kekuasaan ada di tangan kepala kota atau lembaga pendidikan, pelatihan pegawai merupakan upaya penting untuk mengembangkan pegawai agar dapat mengembangkan kemampuan pemecahan masalah dan rasa memiliki terhadap organisasi (Sutisna, 1983).

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut, setiap pimpinan lembaga pendidikan harus memperhatikan keputusan-keputusan yang baik dan khususnya keputusan yang memenuhi syarat:

1. Keputusan yang dibuat, baik strategis, taktis, maupun operasional, harus berkaitan langsung dengan maksud dan tujuan yang ingin dicapai.
2. Keputusan yang dibuat harus memenuhi syarat rasionalitas dan logika, yaitu pendekatan ilmiah berdasarkan teori dan prinsip yang berhasil dikembangkan oleh berbagai ahli.
3. Keputusan dibuat melalui pendekatan ilmiah yang dipadukan dengan pemikiran kreatif, inovatif, intuitif, dan bahkan emosional.
4. Keputusan yang dibuat harus layak.
5. Keputusan yang dibuat harus dipahami dan diterima oleh pihak manajemen yang bertanggung jawab melaksanakan berbagai kegiatan serta para pengelola operasional (Siagian, 2006).

Kepala sekolah sebagai pengawas dan pemimpin pendidik bertanggung jawab atas keputusan pendidikan di bidang pendidikan/pengajaran, sumber daya manusia (dosen dan staf), pengembangan kemahasiswaan, keuangan, dan fasilitas yang diperlukan untuk menghasilkan lulusan mahasiswa yang berkualitas.

Kepala sekolah tentu memerlukan kemampuan berpikir kreatif dalam kepemimpinan dan salah satu peran kuncinya adalah membuat keputusan pembelajaran yang efektif. Cara kerja kepala sekolah dan visi perannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, pelatihan dan pengalaman profesionalnya, serta keputusan sekolah tentang peran kepala sekolah dalam bidang pendidikan (Soetopo and Soemanto, 1982).

Kepemimpinan sejati adalah tentang membuat orang lain bertindak. Pemimpin membujuk pengikutnya dengan berbagai cara, termasuk menggunakan kekuasaan sah yang kuat, menciptakan teladan (menjadi panutan), menetapkan tujuan, dan memberikan penghargaan dan hukuman, menyelaraskan kembali organisasi dan mengkomunikasikan visi. Memerintah, menginspirasi, membangun tim, memberi contoh, dan memenuhi harapan anggota adalah kualitas kepemimpinan yang mengarah pada efektivitas (Locke, 1997).

## 1.3 Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Tugasnya meliputi melaksanakan dan mengarahkan kegiatan sekolah dengan menetapkan tujuan, menjaga disiplin dan mengevaluasi hasil belajar dan mengajar yang dicapai. Saat ini, kepala sekolah didorong untuk menjadi pemimpin yang mempermudah segala sesuatunya dengan menciptakan kolaborasi, koneksi, dan komunikasi yang baik. Beberapa pendapat menyebut gaya kepemimpinan ini.

Tiga gaya kepemimpinan di abad ke-21 adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin karismatik memiliki kepercayaan diri, menciptakan visi masa depan yang lebih baik, meyakini visi tersebut, menerapkan perilaku yang tidak konvensional, dan membentuk perubahan radikal.
2. Pemimpin transaksional mengarahkan anggotanya menuju penciptaan tujuan melalui peran dan mandat yang jelas.
3. Pemimpin perubahan yang menginspirasi anggotanya menunjukkan minat yang mendalam dalam membangun organisasi yang baik dan memiliki pengetahuan dan pengaruh yang kuat terhadap seluruh anggotanya (Overton, 2002).

Beberapa ahli merujuk pada karakteristik yang disebutkan oleh Averton di atas, daripada menggunakan istilah kepemimpinan strategis. Yang penting adalah pilihan pemikiran dan perilaku kepala sekolah untuk memengaruhi staf sekolahnya, guru, pegawai dan siswanya. Seorang pemimpin yang baik selalu menemukan cara terbaik untuk memengaruhi anggota organisasinya. Namun, perspektif berbeda muncul jika pendekatan lain dipandang sebagai strategi yang saling melengkapi dan bukan sekedar pertarungan paradigma.

Lashway (1996) menjelaskan bahwa strategi adalah pola perilaku yang bertujuan untuk mencapai kerja sama antar anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap strategi memandang sekolah dari sudut pandang yang berbeda, perspektif spesifik, dan aktivitas menarik tertentu. Saat ini, pemimpin sekolah dapat memiliki setidaknya tiga strategi utama: desentralisasi, transformasi, dan promosi. Setiap strategi mempunyai kelebihan dan keterbatasan.

## 1.4 Cara Memilih Strategi Kepemimpinan

Tidak ada strategi tunggal dalam menerapkan kepemimpinan organisasi. Seseorang harus mengetahui bagaimana menggunakan masing-masing strategi pengelolaan ini tergantung pada situasi atau konteks pengelolaan. Seorang sutradara yang efektif harus menjadi pemimpin artistik yang baik atau pemimpin yang penuh semangat. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin tetapi juga manajer. Sebagai pemimpin, kepala sekolah menciptakan visi yang diungkapkan melalui nilai-nilai inti sekolah, sedangkan sebagai pemimpin, kepala sekolah menciptakan struktur dan kebijakan yang menciptakan kelembagaan mewujudkan visi tersebut.

Untuk mewujudkan visi tersebut. Kepala sekolah harus memilih beberapa strategi kepemimpinan yaitu:

1. Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel. Organisasi, seperti halnya manusia, berada pada tingkat perkembangan yang berbeda. Sekolah yang secara tradisional bekerja dengan otoritas pengambilan keputusan dari atas mungkin tidak siap untuk mengadopsi lingkungan yang mendukung.

2. Pemimpin harus menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek dengan kebutuhan jangka panjang. Disarankan di sini bahwa manajer yang beroperasi dengan cara hierarki masih dapat membuat perubahan signifikan dengan cepat, namun mereka yang berbagi keputusan membutuhkan waktu dan lebih mungkin untuk memenuhi harapan. Terkadang guru berbagi keputusan dengan kepala sekolah, yang bertindak sebagai konsultan dan memutuskan isu-isu penting. Pemimpin mungkin harus memilih antara ekspektasi jangka pendek terhadap kepuasan guru dan pertumbuhan organisasi sekolah dalam jangka panjang.
3. Pilihan strategi harus konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Dalam proses konsolidasi, tujuan sekolah harus ditetapkan sebagai nilai utama. Kepala sekolah yang benar-benar demokratis bertanggung jawab terhadap siswanya, dan jika mengalihkan perhatiannya ke hal lain tidak akan efektif. Jika yang asli tidak valid, berarti Anda belum melakukan perubahan apa pun.
4. Tindakan yang sama dapat menciptakan banyak strategi. Pemimpin sekolah mengembangkan visi yang kuat untuk mendukung proses manajemen perubahan. Penerapan pendekatan kepemimpinan tidak hanya bertujuan untuk mencapai tujuan hierarkis tetapi juga menciptakan peluang bagi siswa untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, meningkatkan keterampilan, mengevaluasi suasana sosial dan memperkuat nilai-nilai inti sekolah.

## 1.5 Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pemimpin tidak bisa berbuat banyak tanpa partisipasi orang yang dipimpinnya. Di sisi lain, anggota organisasi dan masyarakat tidak akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif tanpa pengaruh, bimbingan, kendali dan kerja sama para pemimpin. Artinya, pemimpin diharapkan adalah seseorang yang melakukan apa yang mereka katakan atau

yang konsisten antara apa yang mereka katakan dan apa yang mereka lakukan, serta didukung oleh semangat solidaritas. Jadi apa yang dimaksud dengan kepemimpinan yang efektif?

Nanus dan Dobbs (1999) menjelaskan bahwa: “Efektivitas kepemimpinan – ini mengacu pada penciptaan manfaat sosial yang lebih besar, sering kali dengan meningkatkan modal organisasi atau menghasilkan energi sosial yang dapat digunakan”. Kepemimpinan kolektif membawa manfaat sosial yang besar dengan meningkatkan modal organisasi atau menggunakan energi sosial.

Nawawi dan Hadari (2000) mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan hasil bersama antara pemimpin-pemimpin dan orang-orang yang dipimpinya. Dengan demikian, nampaknya tingkat efektivitas manajemen tidak hanya ditentukan oleh satu atau beberapa manajer saja. Pemimpin tidak dapat berbuat apa-apa tanpa peran serta orang yang dipimpinya.

Sebaliknya, mereka yang dikendalikan tidak akan efektif melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya pengawasan, bimbingan dan kerja sama dengan kepala. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah merupakan perilaku pemimpin di sekolah.

Oleh karena itu peran kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan suatu proses kepemimpinan pendidikan yang tidak dapat dipisahkan dari upaya penerapan kepemimpinan sekolah yang efektif. Hal ini juga tergantung pada pendekatan yang efektif terhadap pengambilan keputusan pendidikan. Sebagai pemimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab memotivasi guru, staf, dan siswa agar bertindak sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pendidikan. Pengelolaan kepemimpinan juga harus bertujuan pada efisiensi manajerial dalam menjalankan fungsinya. Kepala sekolah memengaruhi dan memberdayakan guru dan staf.

## **Bab 2**

# **Teori Kepemimpinan Dalam Konteks Pendidikan**

### **2.1 Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan bukan hanya tentang memberi perintah atau mengendalikan orang lain, tetapi juga tentang memberdayakan mereka untuk mencapai potensi penuh mereka. Seorang pemimpin perlu memberikan kesempatan, dukungan, dan sumber daya kepada anggota tim untuk tumbuh dan berkembang. C. Turney menguraikan kepemimpinan sebagai suatu proses kelompok yang dilakukan oleh individu untuk mengelola dan mengilhami sejumlah pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi, melibatkan penerapan teknik-teknik manajemen.

Di sisi lain, James M. Lippman mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku individu yang menginisiasi pembentukan struktur baru dalam interaksi di dalam suatu sistem sosial. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur-prosedur, input, proses, dan output dalam konteks sistem sosial tersebut

Kepemimpinan merupakan pengikat dalam suatu kelompok dan pemberi motivasi untuk tercapainya tujuan organisasi. Kehadiran kepemimpinan yang efektif, baik dalam bentuk formal maupun informal, sangat penting, karena

tanpa itu, individu maupun kelompok mungkin kehilangan arah (Ghufron,2020).

Menurut Mulyasa (2004) kepemimpinan adalah kapasitas dan kesiapan seseorang untuk memengaruhi, memotivasi, mengajak, mendorong, dan dalam beberapa kasus, memaksa orang lain agar mau menerima pengaruh dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Arthur G. Jago mendefinisikan bahwa *Leadership as both a process and a property. As a process, leadership is the use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of group members toward goal accomplishment. As a property, leadership is the set of characteristics attributed to those who are perceived to employ such influence successfully* (kepemimpinan dapat mendefinisikan sebagai suatu proses dan properti.

Sebagai suatu proses, kepemimpinan adalah mempengaruhi anggota grup tanpa paksaan untuk mengarahkan dan mengkoordinir aktivitas-aktivitasnya dalam rangka pencapaian tujuan. Sebagai suatu properti, kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai suatu kesuksesan dalam mempengaruhi anggota grupnya). Sharli (2019) mengartikan Kepemimpinan sebagai suatu proses yang kompleks di mana seorang pemimpin memengaruhi anggota bawahannya untuk melaksanakan dan mencapai visi, misi, tugas, atau objektif-objektif tertentu, sehingga membawa organisasi menuju kemajuan dan persatuan.

Pemimpin melakukan langkah ini dengan menerapkan karakteristik kepemimpinan pribadinya, seperti kepercayaan, nilai, etika, kepribadian, pengetahuan, dan keterampilan yang dimilikinya. Sejalan dengan itu Hasibuan (1996) menyebutkan Kepemimpinan sebagai keterampilan seorang pemimpin dalam memengaruhi tingkah laku anggota timnya, sehingga mereka bersedia bekerja sama dan produktif demi mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses kompleks yang melibatkan pengaruh dan koordinasi dari seorang pemimpin terhadap anggota timnya untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan penerapan teknik manajemen, inisiatif dalam membentuk struktur baru dalam interaksi sosial, dan penggunaan karakteristik kepemimpinan pribadi seperti kepercayaan, nilai, etika, kepribadian, pengetahuan, dan keterampilan.

Kepemimpinan juga dapat dilihat sebagai suatu keterampilan yang melibatkan pengaruh non-paksaan untuk mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas anggota kelompok menuju pencapaian tujuan. Pentingnya kepemimpinan, baik dalam bentuk formal maupun informal, terlihat dalam perannya sebagai pengikat dalam kelompok dan penyedia motivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang efektif, individu atau kelompok mungkin kehilangan arah.

Dalam konteks yang lebih luas, kepemimpinan mencakup pembentukan struktur baru dalam interaksi sosial, termasuk aspek-aspek seperti tujuan, sasaran, konfigurasi, prosedur-prosedur, input, proses, dan output dalam sistem sosial. Kepemimpinan juga memerlukan kompleksitas dalam memengaruhi perilaku anggota tim, mendorong kerja sama, dan mencapai visi, misi, tugas, atau objektif organisasi.

Secara umum, kepemimpinan didefinisikan sebagai kesiapan dan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, memotivasi, mengajak, mendorong, bahkan dalam beberapa kasus memaksa, agar orang lain mau menerima pengaruh dan bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kesimpulan ini memberikan gambaran holistik tentang peran dan kompleksitas kepemimpinan dalam konteks organisasi dan sosial.

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan sangat krusial karena pemimpin pendidikan memiliki peran yang signifikan dalam membentuk arah dan kualitas sistem pendidikan. Kepemimpinan dalam pendidikan tidak hanya terbatas pada kepala sekolah di tingkat sekolah dasar dan menengah, tetapi juga mencakup para administrator, pengawas, dan pemimpin di tingkat perguruan tinggi atau lembaga Pendidikan tinggi.

## 2.2 Konsep Teori Kepemimpinan Klasik dalam Pendidikan

Konsep Teori Kepemimpinan Klasik dalam pendidikan mencakup sejumlah pendekatan yang memberikan dasar pemahaman mengenai bagaimana seorang pemimpin dapat memengaruhi dan mengelola sekolah atau lembaga pendidikan. Beberapa teori klasik kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan melibatkan berbagai gaya kepemimpinan.

Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa konsep teori kepemimpinan klasik:

### **Kepemimpinan Otoriter**

Marlina (2013), mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong otokratik menunjukkan serangkaian ciri yang umumnya dianggap sebagai sifat negatif. Dengan kata lain, pemimpin tipe otokratik cenderung bersifat egois. Dalam tindakannya yang egois, pemimpin otokratik menganggap peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional. Pendapat yang sama dikemukakan menurut Syahro et, all (2023).

Gaya kepemimpinan otoriter ini mengacu pada pemimpin yang secara penuh memfokuskan pengambilan keputusan dan kebijakan pada dirinya sendiri. Pemimpin otoriter ini mengendalikan semua pembagian tugas dan tanggung jawab, sementara bawahan hanya bertugas melaksanakan tugas yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

Kepemimpinan otoriter dalam konteks Pendidikan melibatkan gaya kepemimpinan di mana pemimpin, biasanya kepala sekolah atau administrator, mengambil keputusan secara mandiri dan memberikan arahan yang jelas dan ketat kepada bawahan tanpa melibatkan partisipasi aktif dari mereka dalam proses pengambilan keputusan.

Berikut adalah beberapa karakteristik dan implikasi dari kepemimpinan otoriter dalam pendidikan:

1. **Keputusan Sentralistik:** Kepala sekolah atau pemimpin utama mengambil keputusan utama terkait kebijakan sekolah dan pengelolaan operasional secara mandiri. Guru dan staf biasanya memiliki sedikit atau tanpa peran dalam proses pengambilan keputusan.
2. **Pengarahan dan Kontrol yang Kuat:** Pemimpin memberikan arahan dan instruksi yang tegas kepada guru dan staf. Terdapat kontrol yang ketat terhadap pelaksanaan tugas-tugas dan kebijakan.
3. **Komunikasi Satu Arah:** Komunikasi umumnya bersifat top-down, dari atas ke bawah. Pemimpin memberikan informasi dan arahan kepada bawahan tanpa banyak memberikan kesempatan bagi masukan atau diskusi.

4. Pentingnya Ketaatan: Ketaatan terhadap perintah dan kebijakan pemimpin dianggap sebagai aspek yang sangat penting. Sanksi dapat diterapkan terhadap mereka yang melanggar aturan atau kebijakan.
5. Kurangnya Keterlibatan Partisipatif: Keterlibatan guru dan staf dalam pengambilan keputusan dan perencanaan kurang dihargai. Keputusan dan arahan lebih bersifat instruktif dan dianggap sebagai keputusan final.
6. Efisiensi dan Ketegasan: Pendekatan ini sering diadopsi dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan memastikan ketertiban dalam lingkungan pendidikan. Kejelasan aturan dan prosedur dianggap sebagai faktor penting untuk mencapai tujuan pendidikan.

Meskipun kepemimpinan otoriter dapat memberikan ketegasan dan keteraturan dalam lingkungan pendidikan, pendekatan ini juga dapat menimbulkan beberapa dampak negatif. Misalnya, kurangnya partisipasi guru dan staf dapat menghambat perkembangan ide-ide kreatif, inovasi, dan motivasi intrinsik.

Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu mempertimbangkan dengan cermat apakah gaya kepemimpinan ini sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai lembaga pendidikan tertentu.

### **Kepemimpinan Tipe *Laissez-faire***

*Laissez faire*, yang diterjemahkan sebagai "kendali bebas," merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratik. Berbeda dengan pemimpin otokratik yang selalu mendominasi organisasi, pemimpin *Laissez faire* memberikan wewenang sepenuhnya kepada anggota atau bawahan. Dalam konteks ini, bawahan memiliki kebebasan untuk mengembangkan ide-ide mereka sendiri, menyelesaikan masalah mereka sendiri, dan arahan dari pemimpin minim atau bahkan tidak ada sama sekali (Afifuddin, 2005: 34).

Gaya kepemimpinan *Laissez-faire* dalam konteks pendidikan mencerminkan pendekatan di mana pemimpin, seperti kepala sekolah atau administrator pendidikan, memberikan tingkat kebebasan dan otonomi yang tinggi kepada guru, staf, dan anggota komunitas pendidikan lainnya.

Berikut beberapa ciri kepemimpinan *Laissez-faire* dalam konteks pendidikan:

1. Kebebasan dalam Pengelolaan Kelas: Guru diberikan kebebasan untuk mengelola kelas mereka sendiri, termasuk pengambilan keputusan

terkait metode pengajaran, penilaian, dan pengaturan lingkungan belajar.

2. **Inisiatif Guru Dihargai:** Pemimpin memberikan apresiasi terhadap inisiatif dan kreativitas guru. Guru didorong untuk mengembangkan strategi pembelajaran mereka sendiri.
3. **Tanggung Jawab Individual Guru:** Setiap guru memiliki tanggung jawab individu terhadap pengembangan kurikulum dan perencanaan pelajaran. Pengambilan keputusan guru lebih otonom dan tidak banyak campur tangan dari pemimpin.
4. **Pemberdayaan Guru untuk Pengambilan Keputusan:** Pemimpin memberdayakan guru untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan sekolah. Guru dapat memiliki peran dalam menentukan kebijakan dan arah sekolah.
5. **Kolaborasi Berbasis Kesepakatan:** Keputusan diambil melalui kolaborasi dan kesepakatan, bukan arahan atau petunjuk langsung. Pemimpin berperan sebagai fasilitator dan sumber dukungan, bukan pengatur yang otoriter.
6. **Adaptasi Terhadap Gaya Pengajaran Guru:** Guru memiliki kebebasan untuk mengadopsi gaya pengajaran yang sesuai dengan keahlian dan gaya pribadinya. Variasi dalam metode pengajaran dihargai dan diizinkan.
7. **Fleksibilitas dalam Pengembangan Kurikulum:** Guru dapat berkontribusi dalam pengembangan dan penyesuaian kurikulum sesuai dengan kebutuhan siswa dan perkembangan pendidikan.
8. **Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan Penting:** Guru dapat terlibat dalam pengambilan keputusan yang signifikan, seperti perubahan kebijakan sekolah atau pengembangan program baru.

Meskipun kepemimpinan *Laissez-faire* dapat memberikan kebebasan dan mandiri bagi anggota staf, pendekatan ini juga memerlukan tingkat tanggung jawab dan keterampilan kepemimpinan dari setiap individu. Keberhasilan model ini tergantung pada kemampuan guru dan staf untuk mengelola kemandirian mereka dengan efektif untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

### **Kepemimpinan Tipe Demokratis**

Dari konsep "demokratis" terlihat bahwa keputusan dan pelaksanaan yang akan diambil disetujui dan dilakukan secara bersama-sama. Gaya kepemimpinan demokratis berakar pada keyakinan bahwa aktivitas dalam organisasi dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan jika berbagai masalah yang muncul diselesaikan bersama antara pemimpin dan yang dipimpin. Seorang pemimpin demokratis menyadari bahwa struktur organisasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga mencerminkan dengan jelas beragam tugas dan kegiatan yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (Suryosubroto, 2010).

Kepemimpinan demokratis berbeda secara signifikan dari dua jenis kepemimpinan sebelumnya, karena dalam tipe kepemimpinan demokratis ini, pemimpin tidak bersikap otoriter atau menyerahkan semua keputusan kepada bawahannya. Dalam tipe ini, terlihat bahwa pemimpin dan bawahannya bekerja sama, mulai dari perencanaan hingga evaluasi kegiatan. Ini berarti bahwa setiap pemimpin membuat keputusan setelah mendiskusikannya dengan bawahannya. Bawahan selalu dilibatkan untuk memberikan pendapat dan saran dalam pengambilan berbagai keputusan dalam organisasi. Kepemimpinan demokratis selalu menyadari bahwa mereka merupakan bagian dari kelompok mereka. Kesuksesan atau kegagalan suatu proyek bersama tergantung pada kerja sama antara kelompok dan pemimpin (Syaroh et, al 2023).

Dalam konteks pendidikan, tipe kepemimpinan demokratis mencerminkan pendekatan di mana pemimpin, seperti kepala sekolah atau administrator pendidikan, melibatkan secara aktif para guru, staf, dan bahkan siswa dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan demokratis dalam pendidikan dapat diidentifikasi melalui beberapa ciri khas:

1. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan: Guru, staf, dan mungkin siswa memiliki peran aktif dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan sekolah, program pembelajaran, dan masalah-masalah penting lainnya.
2. Dialog dan Komunikasi Terbuka: Komunikasi dianggap sebagai aspek kunci, dengan pemimpin mendukung dialog terbuka dan transparansi. Pertukaran ide dan masukan dihargai untuk meningkatkan pemahaman bersama.

3. Pemberdayaan Guru dan Staf: Guru dan staf diberdayakan untuk mengambil tanggung jawab dalam pengelolaan pembelajaran dan aktivitas sekolah. Pemimpin memberikan dukungan untuk pengembangan profesional dan pertumbuhan individu.
4. Kolaborasi dalam Perencanaan Kurikulum: Proses perencanaan kurikulum melibatkan kerja sama antara pemimpin dan guru. Berbagai perspektif dan kebutuhan siswa diakomodasi dalam perencanaan pembelajaran.
5. Keterlibatan Siswa dalam Keputusan Sekolah: Dalam beberapa kasus, tipe kepemimpinan demokratis dapat mencakup keterlibatan siswa dalam keputusan-keputusan yang memengaruhi lingkungan sekolah mereka.
6. Mendorong Inovasi dan Kreativitas: Kepemimpinan demokratis mendorong inovasi dalam metode pengajaran dan strategi pembelajaran. Guru merasa dihargai dan didukung untuk mencoba pendekatan baru.
7. Evaluasi yang Bersifat Kolaboratif: Proses evaluasi melibatkan kolaborasi antara pemimpin dan guru, dengan tujuan pengembangan dan peningkatan kinerja.
8. Pentingnya Keputusan Bersama untuk Sukses Sekolah: Kesuksesan sekolah diidentifikasi sebagai hasil dari kerja sama antara pemimpin, guru, staf, dan siswa. Semua pihak memiliki peran dalam mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Dalam tipe kepemimpinan demokratis dalam pendidikan, nilai-nilai seperti keadilan, inklusivitas, dan pemberdayaan diutamakan untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan semua anggota komunitas Pendidikan.

### **Teori Kepemimpinan Kharismatik**

Jenis kepemimpinan kharismatik pada dasarnya tergantung pada kharisma individu. Umumnya, kharisma seseorang memiliki pengaruh besar terhadap orang lain. Melalui daya tarik kharismatiknya, seseorang mampu memberikan arahan kepada bawahannya. Seorang pemimpin yang bersifat kharismatik

memiliki ciri khusus, yaitu memiliki daya tarik yang sangat kuat, sehingga dapat mengumpulkan pengikut dalam jumlah besar (Syahro, dkk., 2023).

Kepemimpinan kharismatik dalam konteks pendidikan mencirikan pemimpin yang memiliki daya tarik pribadi dan kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi anggota komunitas pendidikan.

Beberapa ciri tipe kepemimpinan kharismatik dalam pendidikan melibatkan:

1. Daya Tarik Pribadi: Pemimpin kharismatik memiliki daya tarik pribadi yang kuat dan mampu memikat perhatian dan penghargaan orang lain.
2. Visi Inspiratif: Mereka menyajikan visi inspiratif tentang masa depan pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi staf, guru, dan siswa.
3. Empati dan Kepedulian: Pemimpin kharismatik menunjukkan empati dan kepedulian terhadap kebutuhan dan aspirasi individu di dalam komunitas pendidikan.
4. Kecakapan Komunikasi yang Luar Biasa: Komunikasi pemimpin kharismatik dipenuhi dengan energi positif dan kejelasan, mempengaruhi dan membujuk orang lain.
5. Keberanian untuk Mengambil Risiko: Mereka memiliki keberanian untuk mengambil risiko dan mengejar perubahan yang dianggap positif untuk meningkatkan mutu pendidikan.
6. Model Perilaku Positif: Pemimpin kharismatik menjadi model peran positif dan memperlihatkan standar etika dan integritas tinggi.
7. Membangkitkan Semangat: Kemampuan untuk membakar semangat dan semangat kerja di dalam komunitas pendidikan, membangkitkan semangat untuk mencapai tujuan bersama.
8. Kepercayaan dan Keberanian: Pemimpin kharismatik membangun kepercayaan dengan menunjukkan keberanian dalam menghadapi tantangan dan kesulitan.
9. Pemberdayaan dan Keterlibatan: Memberdayakan anggota komunitas pendidikan untuk mengambil peran aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan inisiatif.
10. Sifat Inspiratif: Mereka menjadi sumber inspirasi bagi orang lain, membantu mereka melihat potensi dan mencapai yang terbaik.

11. Fokus pada Pertumbuhan Individu: Pemimpin kharismatik memberikan perhatian pada pertumbuhan dan pengembangan individu di dalam komunitas pendidikan.

Kepemimpinan kharismatik dapat menciptakan iklim yang memotivasi dan penuh semangat di dalam lingkungan pendidikan. Meskipun memiliki dampak positif, kepemimpinan kharismatik juga dapat menimbulkan tantangan, terutama jika kurang didukung oleh strategi implementasi yang efektif. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin kharismatik untuk menjaga keseimbangan antara daya tarik pribadi dan implementasi kebijakan yang berkelanjutan.

### **Kepemimpinan Tipe Militeristik**

Tipe kepemimpinan yang biasa memakai cara yang lazim digunakan dalam kemiliteran (Syahro,2023). Kepemimpinan militeristik dalam konteks pendidikan mencirikan pendekatan yang menekankan struktur otoriter, disiplin ketat, dan hierarki yang kuat, mirip dengan gaya kepemimpinan yang sering ditemui dalam organisasi militer.

Beberapa ciri kepemimpinan militeristik dalam pendidikan melibatkan:

1. Struktur Otoriter: Terdapat struktur kepemimpinan yang jelas dan otoriter, dengan perintah dan kontrol yang kuat dari puncak hingga ke bawah.
2. Disiplin Ketat: Menekankan pada kedisiplinan yang ketat di antara siswa dan staf, dengan aturan dan tata tertib yang dijalankan secara kaku.
3. Pemimpin sebagai Pemegang Otoritas Utama: Pemimpin dianggap sebagai pemegang otoritas utama, dan perintahnya diharapkan diikuti tanpa ragu-ragu.
4. Pentingnya Ketaatan: Menekankan pada pentingnya ketaatan terhadap aturan dan perintah, dengan hukuman bagi pelanggaran.
5. Kurangnya Keterlibatan Partisipatif: Keterlibatan siswa, guru, atau staf dalam pengambilan keputusan mungkin terbatas, dengan peran pemimpin yang dominan.
6. Fokus pada Hierarki: Hierarki dan struktur berjenjang dipandang sebagai elemen kunci dalam menjaga keteraturan dan efisiensi.

7. Pelaksanaan Tugas yang Jelas: Tugas dan tanggung jawab dijelaskan secara tegas, dan setiap individu diharapkan untuk melaksanakan tugasnya sesuai perintah.
8. Penguatan Budaya Militer: Memperkuat budaya militer, termasuk penggunaan bahasa, seragam, dan simbol-simbol militer.
9. Pelatihan dan Latihan Rutin: Menekankan pada latihan dan pelatihan yang rutin untuk membangun ketahanan dan keterampilan yang diperlukan.
10. Pentingnya Kendali: Pemimpin dianggap sebagai pemegang kendali penuh terhadap situasi, dan keputusan sering kali dibuat secara cepat dan tegas.
11. Mentalitas Pengorbanan: Mendorong mentalitas pengorbanan dan dedikasi untuk mencapai tujuan bersama.
12. Penghargaan dan Hukuman yang Jelas: Penghargaan dan hukuman diterapkan dengan tegas, memberikan insentif untuk ketaatan dan sanksi untuk pelanggaran.

Meskipun pendekatan kepemimpinan militeristik dapat menciptakan disiplin dan keteraturan, terdapat kekhawatiran bahwa model ini mungkin kurang mendukung perkembangan kreativitas, partisipasi, dan pemikiran mandiri di dalam lingkungan pendidikan.

Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi sejauh mana pendekatan ini sesuai dengan nilai-nilai pendidikan dan tujuan pembelajaran yang diinginkan.



## **Bab 3**

# **Pengembangan Visi Pendidikan**

### **3.1 Pendahuluan**

Visi pendidikan merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan pendidikan, sehingga kepala sekolah sebagai pemimpin di satuan pendidikan harus memiliki visi yang jelas, terukur dan terarah yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, pengembangan visi pendidikan sangat penting agar penyelenggaraan semua program pendidikan yang dicanangkan di sekolah berjalan sesuai visi yang dicita-citakan.

Visi pendidikan dikembangkan berdasarkan seperangkat nilai yang diyakini melalui tahapan penciptaan visi, perumusan visi, transformasi visi, dan implementasi visi di mana visi yang dikembangkan dijabarkan pula dalam bentuk misi dan tujuan. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah menjadi salah satu komponen yang bertugas untuk mengembangkan visi sekolah karena kepala sekolah berperan sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara visi, dan pelatih visi.

Berdasarkan perannya dalam pengembangan visi pendidikan maka kepala sekolah selayaknya mempraktikkan kepemimpinan yang bervisi atau yang lebih dikenal dengan istilah kepemimpinan visioner.

## **Pengertian Visi**

Secara umum, visi dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran mengenai masa depan yang dicita-citakan bersama. Sinamo (1998) mendefinisikan bahwa visi adalah apa yang didambakan organisasi untuk dimiliki atau diperoleh di masa mendatang (what we want to have). Visi masa depan yang lahir dewasa ini sifatnya terbuka dan melihat pada potensi-potensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya (Tilaar, 1997).

Masa depan adalah masa kini yang sedang diarahkan oleh manusia itu sendiri. Meskipun demikian, visi masa depan ini harus dimiliki oleh setiap pendidik, terutama kepala sekolah karena di sekolahlah masa depan itu diperjelas dan diwujudkan. Paling tidak, visi masa depan yang dikembangkan akan menjadi referensi mengontrol kekuatan-kekuatan yang dapat dijadikan sebagai benchmark untuk menentukan posisi kita dalam arus globalisasi.

Dalam kaitan ini, visi masa depan yang jelas akan memberikan wawasan global yang dapat dijadikan dasar dalam bertindak di era globalisasi saat ini (Tilaar, 1997). Selanjutnya, berkenaan dengan daya pikir yang memiliki kekuatan yang dahsyat dan menerobos batas-batas fisik, waktu, dan tempat sebagaimana yang dikemukakan oleh Hageman (Triatna & Komariah, 2005) bahwa bervisi tidak hanya dibatasi oleh kemungkinan investigasi secara ilmiah, tetapi juga merangsang citra kejiwaan, fantasi dan intuisi, menjelaskan sasaran dan memperkuat keyakinan akan kemampuan untuk mencapai sasaran. Visi adalah semacam sasaran kuat yang dapat diumpamakan dengan cahaya yang menyinari jalan gelap.

Menurut Collins (Soetomo, 2009) bahwa semua institusi sangat memperhatikan arti pentingnya visi. Lebih jauh Collins mendefinisikan bahwa visi adalah "*this is who we are; this is what we stand for; this is what we're all about*". Visi adalah kekuatan vital yang mendorong ke arah dan tujuan lembaga. Visi adalah peta arah perjalanan yang krusial.

Visi merupakan nilai inti (core value) yang harus dijaga dan dipelihara dengan setia (Soetomo, 2009). Core value secara tetap menjadi dasar untuk merumuskan sasaran, strategi, taktik, dan bangunan organisasi. Visi adalah rumusan esensial yang merupakan prinsip untuk bertindak-bersifat abadi, tidak mudah berubah atau takluk terhadap pertimbangan-pertimbangan sesaat dan jangka pendek (Collins dalam Soetomo, 2009).

Mulyadi (1998) mengatakan bahwa visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan dan belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan diwujudkan dan belum pernah dialami sebelumnya. Menurut Beach (1993) *vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change.*

Beach mengatakan bahwa visi merupakan masa depan yang ideal, dapat berupa retensi budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan atau dapat pula berupa perubahan. Sallis (1993) menjelaskan bahwa pernyataan visi mengkomunikasikan pokok-pokok tujuan lembaga dan untuk apa lembaga tersebut berdiri. Pernyataan pokok tersebut harus lugas dan langsung menunjuk pada tujuan pokok lembaga.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan mengenai organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi. Kerangka pemikiran ini menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.

## 3.2 Karakteristik dan Unsur Visi

Visi adalah gambaran masa depan yang lebih baik, mendekati harapan, atraktif dan realistis. Visi menunjukkan arah pergerakan organisasi dari posisinya sekarang ke masa datang. Visi merupakan jembatan masa kini dan masa depan, sehingga perumusannya harus didasarkan pada karakteristik yang mapan.

Sashkin (1988) menegaskan bahwa visi memiliki tiga unsur utama, yaitu:

1. visi berkaitan dengan kepribadian dan keterampilan kognitif pemimpin;
2. visi tersebut merefleksikan kemampuan untuk dapat mengembangkan visi organisasi, dan;
3. kemampuan pemimpin mengartikulasikan visi tersebut.

Nanus (2001) menekankan ciri-ciri visi yang baik sebagai berikut.

1. Sejauh manakah visi berorientasi masa depan?
2. Sejauh manakah visi merupakan impian, yakni apakah visi secara jelas cenderung mengarahkan organisasi kepada masa depan yang lebih baik?
3. Sejauh manakah visi tepat bagi organisasi, yakni apakah visi tersebut sesuai dengan sejarah, budaya, dan nilai-nilai organisasi?
4. Sejauh mana visi menentukan standar keistimewaan dan mencerminkan cita-cita yang tinggi?
5. Sejauh mana visi mengklarifikasi maksud dan arah?
6. Sejauh mana visi menginspirasi antusiasme dan merangsang konsensus?
7. Sejauh mana visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya yang istimewa, dan apa yang diperjuangkannya?
8. Apakah visi tersebut cukup ambisius?

Locke dkk (1997) mengatakan bahwa walaupun visi sangat bervariasi, pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik tertentu sebagai berikut:

1. Ringkas; pernyataan visi tidak dirumuskan dalam kalimat yang panjang lebar, tetapi secara ringkas, mudah dibaca dan dipahami, dan dapat sering dikomunikasikan.
2. Kejelasan; visi harus jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda dari pembacanya. Pernyataan visi yang jelas dapat memengaruhi penerimaan dan pemahaman yang menerimanya.
3. Abstraksi; visi bukan tujuan operasional yang hanya dapat diupayakan dan diraih dalam waktu singkat, tetapi pernyataan ideal tentang cita-cita organisasi yang mengakomodasi kemajuan organisasi.
4. Tantangan; sebuah visi yang baik dirumuskan dengan pernyataan yang menantang kemampuan personel. Personel yang tertantang dapat menunjukkan kinerjanya secara optimal dan membentuk rasa percaya diri yang besar.

5. Orientasi masa depan; visi adalah masa depan. Masa depan visi adalah kualitas dari seluruh aspek organisasi.
6. Stabilitas; visi bukan pernyataan yang mudah berubah karena ia dapat mengakomodasi perubahan, kepentingan, dan keinginan organisasi dalam jangka waktu yang relatif panjang sehingga perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi tidak membuat terancamnya visi organisasi.
7. Disukai; visi harus disukai. Bennis (Komariah & Triatna, 2005) menyatakan bahwa pemimpin bekerja mengelola mimpi. Kemampuan pemimpin menciptakan visi dan menerjemahkan dalam kenyataan yang disebut kepemimpinan visioner merupakan sasaran menarik sehingga terjadi komitmen dari seluruh personel untuk mewujudkannya.

Berdasarkan karakteristik tersebut, secara sederhana dapat diungkapkan ciri-ciri visi yang baik sebagai berikut.

1. Memperjelas arah dan tujuan.
2. Mudah dipahami dan diartikulasikan.
3. Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standard of excellence*.
4. Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen.
5. Menciptakan makna bagi anggota organisasi.
6. Merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi.
7. Menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi
8. Kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

Visi mengandung unsur *basic values*, *mission*, dan *objectives*. *Basic values* adalah nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut. *Mission* adalah operasional dari visi yang merupakan pemikiran seseorang tentang organisasinya, meliputi pertanyaan mau menjadi apa organisasi ini di kemudian hari dan akan berperan sebagai apa? Sedangkan *objectives* adalah tujuan-tujuan yang merupakan arah kemana organisasi dibawa yang meliputi pertanyaan, mau menghasilkan apa, untuk siapa, dan dengan mutu yang bagaimana?

## **Nilai**

Mengartikan nilai secara tegas dan jelas bukan hal yang mudah, disebabkan nilai sangat relatif dan tak berwujud. Danandjaja (Komariah & Triatna, 2005) mengungkapkan tiga hal yang perlu dikemukakan tentang nilai. Pertama, pengertian bahwa nilai itu mempunyai pengaruh pada perilaku seseorang. Kedua, mengenai apa yang sebenarnya dipengaruhi oleh nilai. Ketiga, pengertian mengenai adanya tata tingkat preferensi nilai terhadap modus perilaku tertentu atau keadaan akhir tertentu.

Dalam kaitannya dengan organisasi, Quiqley (1993) mendefinisikan nilai sebagai keyakinan yang mendasar dari organisasi. Selanjutnya Danandjaja menunjukkan beberapa karakteristik nilai, yaitu: tidak dapat diobservasi secara langsung; mempunyai unsur kognitif, afektif, dan psikomotor; tidak berperan terlepas dari organisme biologis dan lingkungan sosialnya; nilai lebih mengenai apa yang seharusnya diinginkan daripada nilai yang sebenarnya diinginkan; terorganisir menurut hierarki dalam sistem kepribadian seseorang; dan berhubungan dengan perilaku aktual seseorang, sebagai fungsi dari tekad pribadi dan faktor-faktor situasional.

Nilai memiliki fungsi utama, yaitu: sebagai ukuran baku yang mengarahkan kegiatan seseorang; sebagai rencana umum untuk menyelesaikan konflik dan mengambil keputusan; dan sebagai fungsi motivasi. Nilai-nilai organisasi merupakan prinsip operasional dan arahan untuk mencapai visi dan misi organisasi (Sallis, 1993).

Nilai-nilai tersebut mengekspresikan keyakinan dan aspirasi lembaga. Suatu lembaga harus memutuskan nilai-nilai yang akan dianutnya dengan memperhatikan beberapa hal yang dikemukakan oleh Sallis (1993), yaitu: prioritas utama adalah peserta didik; operasionalkan standar tertinggi dan integritas profesional; bekerja dalam satu tim; komitmen terhadap perbaikan berkesinambungan; dan bekerja untuk meyakinkan kesempatan yang sama bagi setiap orang.

## **Misi**

Quiqley (1993) mendefinisikan misi sebagai *what it is today and what it aspires to be*. Misi lembaga harus konsisten dengan nilai-nilai yang dijadikan landasan perjuangan lembaga tersebut. Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misi adalah rumusan langkah-langkah

yang merupakan kunci untuk berinisiatif, mengevaluasi, dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi.

Suatu misi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum tentang niat organisasi yang berlaku untuk kurun waktu yang panjang.
2. Mencakup filsafat yang dianut dan digunakan oleh organisasi.
3. Secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas.
4. Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan dan dipelihara.
5. Menunjukkan produksi yang menjadi andalan.
6. Menggambarkan dengan jelas kebutuhan apa yang akan diupayakan untuk memuaskan pengguna jasa (Siagian dalam Komariah & Triatna, 2005).

### **Tujuan**

Tujuan menurut Quiqley (1993) merupakan bagian dari visi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi yang akan dibawa. Tujuan diturunkan dari misi yang merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan, dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif. Tujuan organisasi menurut Etzioni (1964) adalah sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan, yaitu organisasi bermaksud untuk merealisasikannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di masa yang akan datang ketika organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa suatu tujuan merupakan hasil akhir yang diinginkan di masa yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan yang diarahkan saat ini. Secara umum tujuan harus memperhatikan aspirasi individu, masyarakat, sosial, ekonomi, dan politik. Tujuan tidak memberikan gambaran secara operasional.

Oleh karena itu, perlu ditentukan sasaran-sasarannya. Sasaran organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang ingin dicapai. Suatu sasaran yang baik harus memiliki kriteria: mengandung arti; harus masuk akal; harus menantang; berkaitan dengan sistem ganjaran; harus spesifik dan dapat diukur; dan harus konsisten.

## 3.3 Langkah-Langkah Pengembangan Visi Pendidikan

Sashkin (1988) mengidentifikasi empat keterampilan yang dibutuhkan oleh pemimpin-pemimpin visioner, yaitu:

1. kemampuan mengekspresikan visi;
2. kapasitas menjelaskan visi;
3. memiliki potensi memperluas visi ke berbagai aktivitas, dan;
4. keterampilan mengembangkan visi dalam berbagai cara.

Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Oleh sebab itu, visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat dan tepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.

### **Penciptaan Visi**

Visi tercipta dari kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan personel lain, yaitu berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama. Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi.

Terbentuknya visi dipengaruhi oleh pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi internasional, pertemuan keilmuan, serta kegiatan intelektual yang membentuk pola pikir tertentu (Gaffar dalam Komariah & Triatna, 2005). Dengan demikian, visi terbentuk dari perpaduan antara inspirasi, imajinasi *insight*, nilai-nilai informasi, pengetahuan, dan *judgement*.

Mulyadi (1998) mencatat dua tahapan dalam penciptaan visi, yaitu:

1. Trend watching, adalah kemampuan tingkat tinggi untuk dapat memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa depan melalui kepiawaian pemimpin dalam bidang yang digeluti serta

kepekaan terhadap sinyal-sinyal alam dan perubahannya, sekaligus memiliki kekuatan mendekatkan diri kepada Tuhan sebagai kekuatan supranatural luar biasa yang dapat membimbing perilaku dalam menangkap dari suatu gejala alam. Melalui *trend watching*, pemimpin dapat mendeteksi arah perubahan di masa yang akan datang dan berbagai peluang yang tersembunyi.

2. Envisioning, yaitu kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi berdasarkan hasil pengamatan tren perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Envisioning merupakan kemampuan untuk menggambarkan pikiran kita yang melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menggambarkan sesuatu yang akan diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, dan kemampuan untuk menggambarkan kondisi baru yang belum pernah kita alami sebelumnya.

### **Perumusan Visi**

Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam pernyataan yang jelas agar menjadi komitmen semua personel dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengolaborasi informasi, cita-cita, dan keinginan pribadi dipadukan dengan gagasan personel lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas. Perumusan visi melibatkan stakeholders. Quiqley (1993) mengatakan bahwa terbentuknya visi melalui proses partisipasi dan musyawarah antar anggota kelompok.

Perumusan visi mencakup tiga fase kegiatan sebagai berikut:

1. Pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan.
2. Merumuskan strategi secara konsensus.
3. Membulatkan sikap dan tekad sebagai *total commitment* untuk mewujudkan visi menjadi suatu kenyataan.

### **Transformasi Visi**

Transformasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada

stakeholders sehingga diperoleh *sense of belonging*. Sanusi (1990) mengungkapkan bahwa pemimpin bukan saja perlu mengadakan introspeksi melainkan terutama mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan dan mengembangkan visi bersama mengenai penyelenggaraan pendidikan. Visi harus ditransformasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personel. Dalam upaya transformasi visi, kadang mengalami kegagalan karena terjadi beberapa masalah dalam visi.

Sinamo (1998) mengungkapkan enam penyebab mengapa visi organisasi gagal:

1. Kerancuan visi dan misi; visi dan misi masih rancu, tidak jelas.
2. Secara intrinsik visi dan misi tidak benar-benar didambakan.
3. Visi dan misi tidak mencerminkan tantangan dan harapan.
4. Visi dan misi tidak diyakini dapat tercapai.
5. Visi dan misi tidak fleksibel.
6. Visi dan misi tidak didukung oleh strategi organisasi dan sistem manajemen yang tepat.

## 3.4 Implementasi Visi

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif.

Sinamo (1998) mengungkapkan peran visi, misi, dan nilai sebagai berikut.

1. Visi dan misi harus dirumuskan dengan mengandung sisi intelektual dan sisi emosional secara seimbang.
2. Visi dan misi harus didukung secara serasi dan sepadan oleh nilai-nilai dasar yang menjadi panduan perilaku yang konsisten menuju visi dan misi tersebut.
3. Visi dan misi harus didukung oleh strategi organisasi dan sistem manajemen yang serasi dan sepadan.

Ketiga komponen di atas membentuk irisan yang dapat kita sebut sebagai budaya kerja, antara lain mengandung etos kerja yang semestinya akan serasi dan sepadan dengan ketiga komponen pembentuknya. Visi yang tidak diimplementasikan adalah slogan dan simbol-simbol yang tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja, bahkan secara ekstrem dapat dikatakan bahwa tanpa implementasi, statements yang diyakini sebagai visi sebenarnya bukanlah visi. Visi harus diwujudkan dalam kerja kepemimpinan.

Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Nanus (2001) sebagai berikut:

### **Penentu Arah**

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi perubahan-perubahan dan struktur baru, kepemimpinan visioner tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan. Secara bersama-sama, kepemimpinan visioner menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang dapat ditempuh, teknik dan metode serta sumber daya terpilih apa yang dapat digunakan untuk meraih kemajuan di masa depan.

Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisis posisi. Pemimpin berperan sebagai penentu arah yang berarti memberikan kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang harus diambil dan harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk membimbing pengikut/bawahan dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam mengimplementasikan visi sekolah.

### **Agen Perubahan**

Kiprah terbesar seorang pemimpin visioner sebagai agen perubahan harus berada dalam kapasitas pemecah masalah yang mampu menentukan arah organisasi secara tepat. Apabila berbagai rutinitas telah didelegasikan maka peran yang lebih krusial adalah bagaimana menangani berbagai perubahan yang terjadi dan menjadi penasihat ulung tempat personel meminta nasihat dan solusi.

Dalam perannya sebagai agen perubahan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan status quo, pemimpin memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja

dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda yang jelas dan rasional. Kepemimpinan visioner tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha dan sebagainya. Peran pemimpin yang memiliki visi adalah menjadi pelopor inovasi dan menjadi pemicu (trigger) bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

### **Juru Bicara Visi**

Pemimpin visioner berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauh adalah bagaimana pemimpin mengakses dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moril maupun materiil.

Pemimpin visioner adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berhubungan dengan organisasi lain atau hierarki yang lebih tinggi. Kemampuan berbicaranya yang disertai dengan keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasi menarik, bermanfaat, dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator ulung. Peran pemimpin visioner adalah menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan, dan tulisan sehingga mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampaian berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.

### **Pelatih Visi**

Pemimpin visioner berperan sebagai pelatih. Sebagai pelatih dituntut kesabaran dan suri teladan. Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih, tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Maka akan terasa berbeda jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.

Demikian pula, pemimpin visioner dalam perannya sebagai pelatih atau pembimbing profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme

orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahannya. Kepemimpinan visioner melakukan langkah-langkah strategis mentransformasikan berbagai inovasi kepada stakeholders melalui pemberdayaan staf dan menciptakan suatu sistem kepemimpinan demokratis yang memiliki visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama

Pemimpin visioner sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan, sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang diprasyaratkannya, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi. Semua itu menuntut pemimpin sebagai ahli yang bertugas selaku pelatih yang dapat menularkan kemampuannya kepada orang lain. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi.

Peran pemimpin visioner sebagai pelatih dan pembimbing profesional juga nampak pada upaya-upaya yang dilakukannya dalam mengimplementasikan visi ke dalam budaya organisasi atau budaya sekolah. Budaya sekolah merupakan aspek penting dalam sistem pendidikan yang memberikan perasaan senang atau sedih, suka atau duka, bergairah atau lesu, bangga atau kecewa dan segala hal yang melibatkan perasaan seseorang. Hal ini berkaitan dengan konsep bahwa budaya memiliki aspek iklim yang berkembang dalam organisasi.

Budaya sekolah dapat membentuk seseorang patuh terhadap peraturan dan menciptakan kebiasaan baru yang positif melalui upaya disiplin yang ditegakkan sekolah. Ini berarti budaya merupakan atribut atau peraturan-peraturan yang dirancang sesuai dengan keinginan bersama untuk dipatuhi.

Efektivitas sekolah dapat dinilai dari adanya upaya penciptaan budaya sekolah yang produktif, yaitu budaya yang mendukung terhadap tumbuhnya pemberdayaan dan kemandirian personel dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokok. Dengan demikian, di sekolah terasa ada nuansa nilai yang berkembang, kebiasaan-kebiasaan warga sekolah yang baik, bersih dan disiplin serta tumbuhnya sikap dan perilaku seluruh personil yang dipandu etika dan moral yang mencerminkan kepribadian utuh.

Nuansa tersebut tidak tumbuh secara serta merta, tetapi melalui upaya manajemen dan kepemimpinan, sehingga kemandirian dan pemberdayaan staf tumbuh karena adanya langkah-langkah kepemimpinan dalam menciptakan,

merumuskan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan visi secara konsisten dan konsekuen. Namun yang terpenting dari keempat hal tersebut adalah implementasi visi yang menggambarkan adanya kesungguhan dan kontinuitas perencanaan sekolah. Tanpa adanya implementasi, visi hanya sebatas kata-kata mutiara yang dapat dihafal semua orang tanpa memberikan langkah operasional yang dapat diikuti.

## 3.5 Praktik Kepemimpinan Visioner di Sekolah

Kepemimpinan bervisi atau kepemimpinan visioner menjadi istilah yang populer untuk mengkarakteristikan kepala-kepala sekolah sejak tahun 1980-an. Dalam fungsinya sebagai pemimpin-pemimpin pembelajaran, pemecah masalah, penyedia sumber-sumber, dan sejumlah peran lainnya, kepala-kepala sekolah diharapkan mengelola dan mengkomunikasikan visi kepada semua guru, siswa dan masyarakat (Brown & Anfara, 2003).

Murphy (1990) memberikan pandangan-pandangannya tentang kepemimpinan visioner. Dia menyimpulkan bahwa kepala-kepala sekolah yang efektif memiliki pemahaman akan arah yang jelas bagi sekolah dan mereka mampu mengartikulasikannya secara jelas pula. Kepala-kepala sekolah menerjemahkan pemahaman tersebut ke dalam tujuan-tujuan pembelajaran yang ambisius dan spesifik (Rozenholt, 1985) yang berpusat pada siswa (Wimpelberg, 1986), dan menekankan pada prestasi siswa (Brookover & Lezotte, 1977).

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang menciptakan, mengartikulasi, dan membangun rencana tindakan bagi perubahan dalam organisasi (Brown & Anfara, 2003). Pemimpin visioner memiliki kekuatan hati dalam memimpin proses perubahan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan (Brock & Grady, 2004; Colton, 1985).

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Portin, Schneider, DeArmond, dan Gundlach (2003) bahwa kemampuan memahami dan mengantarkan pada pencapaian tujuan terletak pada kepemimpinan sekolah. Kepala sekolah harus dapat mendiagnosis tantangan-tantangan dan menetapkan solusi terbaik terhadap masalah-masalah yang timbul berdasarkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh organisasi dan semua sumber daya manusianya.

Pemimpin semacam ini harus memiliki gambaran yang jelas tentang organisasi yang dirumuskan dalam visi (Bennis & Nanus, 1985; Brock & Grady, 2004; Lunenburg & Irby, 2006). Ercetin (2000) menyarankan bahwa visi sekolah harus menjadi kekuatan yang memandu dalam pengambilan semua keputusan. Lunenburg dan Irby (2006) menyerupakan visi seperti kompas yang menjadi pedoman untuk menuntun kita kepada tujuan.

Salah satu langkah bagi pemimpin visioner adalah menganalisis semua area organisasi yang membutuhkan perbaikan (Brown & Anfara, 2003). Pemimpin sekolah visioner adalah seseorang yang memfasilitasi diskusi-diskusi dengan stakeholders mengenai tantangan-tantangan yang dihadapi oleh sekolah (Brock & Grady, 2004; Brown & Anfara, 2003).

Keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk memimpin dengan visi (Clark & Clark, 1990; Lunenburg & Irby, 2006). Pemimpin visioner mengetahui apa saja yang terbaik bagi siswa, sekolah, dan komunitas sekolah, dan membuat keputusan-keputusan berdasarkan keyakinan-keyakinannya yang digunakan untuk mengembangkan visi. Membangun visi sekolah melibatkan pertimbangan tentang siswa di sekolah dan harapan-harapan siswa dalam masyarakat luas di luar sekolah (Brock & Grady, 2004; Lunenburg & Irby, 2006; Starratt, 1995).

Setelah dirumuskan, visi dinyatakan kepada semua stakeholders oleh kepala sekolah visioner (Clark & Clark, 1990; Lunenburg & Irby, 2006). Pemimpin visioner sangat memahami arah dan tujuan sekolah (Lunenburg & Irby, 2006; Murphy, 1990), dan keputusan-keputusan mengenai tindakan-tindakan masa depan dibuat berdasarkan visi sekolah (Brown & Anfara, 2003). Pemimpin visioner memiliki seperangkat keyakinan yang kuat tentang siswa dan sekolah dan sangat kokoh memegang keyakinan-keyakinan tersebut (Brock & Grady, 2004; Clark & Clark, 1990; Drake & Roe, 2002; Lunenburg & Irby, 2006).

Pemimpin visioner adalah seseorang yang bekerja menginspirasi dan memberdayakan semua orang di semua level dalam organisasi sambil memimpin proses perubahan (LeSourd & Grady, 1991). Pemimpin visioner memenuhi berbagai peran dalam memimpin sekolah untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam visi (Lesourd & Grady, 1991; Lunenburg & Irby, 2006).

Sebelum proses perubahan dimulai, pemimpin visioner tidak hanya harus mengetahui dan memahami keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai, tetapi mereka menggunakannya untuk mengembangkan tujuan-tujuan mereka terhadap

organisasi (Brock & Grady, 2004; Drake & Roe, 2002; LeSourd & Grady, 1991; Lunenburg & Irby, 2006). Ercetin (2000) dan Lunenburg dan Irby menyatakan bahwa pemimpin visioner pertama-tama harus mengevaluasi tujuan-tujuan pribadi dan mimpi-mimpi mereka bagi organisasi dan menetapkan bagaimana tujuan-tujuan tersebut akan dicapai.

Proses refleksi tersebut mempertimbangkan keberadaan sekolah saat ini dan kemana sekolah akan diarahkan (Lunenburg & Irby, 2006) dan menuntut pemimpin menciptakan gambaran yang jelas dari tujuan-tujuan sekolah (Mendez-Morse, 1992) sambil mendukung komitmen mereka untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (LeSourd & Grady, 1991; Sergiovanni, 2006). Visi personal pemimpin merupakan titik awal bagi pembahasan-pembahasan mengenai perubahan yang dilakukan bersama guru-guru, staf dan stakeholders. Pembahasan-pembahasan tentang perubahan ini menuntun bagi formasi visi bersama (Lunenburg & Irby, 2006; Mendez-Morse, 1992).

Pemimpin visioner memiliki kemampuan menggunakan tujuan-tujuan sekolah untuk mengembangkan dan menghidupkan visi (Hoyle, 1995) melalui kerjasama dengan stakeholders untuk membahas sejumlah agenda pilihan dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi semua siswa dan seluruh staf (Pasi, 2003). Pasi (2003) menyatakan bahwa proses pengembangan visi bagi sekolah merancang tujuan dan harapan terhadap budaya, iklim, program-program, dan kebijakan-kebijakan.

Pemimpin visioner memastikan bahwa visi difokuskan pada semua staf supaya terlibat dan memahami peran mereka yang vital bagi organisasi (Hoyle, 2005). Aspek lain dari peran pemimpin visioner adalah memberi dukungan kepada staf dalam memahami bagaimana menyediakan pengajaran produktif yang akan memberi motivasi bagi semua siswa untuk mempelajari muatan pelajaran yang tinggi (Hale & Moorman, 2003).

Pemimpin-pemimpin visioner juga piawai memfasilitasi diskusi-diskusi dengan semua stakeholders untuk menciptakan visi bersama (Brock & Grady, 2004; Mendez-Morse, 1992), menginspirasi dan mengajak setiap orang bekerja mewujudkan masa depan yang lebih baik (Bush & Glover, 2003). Pemimpin-pemimpin yang memfasilitasi diskusi-diskusi ini menciptakan visi bersama sambil mengembangkan hubungan-hubungan kolegal dan kolaboratif antara semua personel yang terlibat.

Memfasilitasi diskusi-diskusi semacam ini bisa saja menjadi sangat sulit disebabkan oleh sistem keyakinan individu, pemimpin visioner yang

memahami kesulitan tersebut melibatkan diri dalam proses perubahan dan menanganinya dengan cara yang positif dan produktif. Pemimpin visioner memahami pentingnya memiliki filosofi belajar dan mengajar di sekolah (LeSourd & Grady, 1991; Sergiovanni, 2006).

Selama tahap pengembangan visi sekolah, pemimpin-pemimpin visioner menggunakan visi personal mereka untuk bergerak menuju visi bersama dengan stakeholders (Brock & Grady, 2004; Lunenburg & Irby, 2006; Mendez-Morse, 1992). Diskusi-diskusi yang difasilitasi tersebut menghasilkan terbentuknya visi bersama guru dan pemimpin terhadap sekolah yang didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan (Brock & Grady, 2004; Mendez-Morse, 1992). Pendekatan partisipatif ini menghendaki staf memberi kontribusi pada visi dan mendukung tujuan-tujuan daripada menerima visi pemimpin dan tidak mendukung tujuan-tujuan (Bush & Glover, 2003).

Sebelum memulai diskusi ini dengan semua stakeholders, pemimpin visioner harus mengetahui segala sesuatu tentang kondisi sekolah saat ini (Lunenburg & Irby, 2006; Mendez-Morse, 1993). Untuk memastikan keberhasilan dan pertumbuhan visi saat ini dan masa yang akan datang, diskusi-diskusi mengenai rancangan, implementasi, dan keberlanjutan membutuhkan stakeholders sebanyak mungkin (Pasi, 2003). Kemampuan pemimpin visioner memfasilitasi dan mengembangkan hubungan-hubungan kolegial dan kolaboratif merupakan hal yang vital bagi pertumbuhan sistemik sekolah (Sergiovanni, 2006).

Pemimpin-pemimpin visioner digambarkan sebagai pengambil keputusan yang inovatif, pengambil risiko, dan pemberi solusi (Drake & Roe, 2002) yang optimis meskipun dalam kondisi perpecahan terjadi (LeSourd & Grady, 1991). Tujuan pemimpin visioner adalah menciptakan budaya dan iklim perubahan yang berkelanjutan memunculkan ide-ide baru dan mengambil risiko yang menggerakkan sekolah ke depan (Pasi, 2003).

Menciptakan budaya dan iklim perubahan berarti memotivasi dan mengajak seluruh staf untuk berani mengambil risiko (LeSourd & Grady, 1991), memaafkan mereka atas kegagalan-kegagalan dan kesalahan dan sikap berlebih-lebihan dengan alasan pertumbuhan (Pasi, 2003). Pasi menyatakan bahwa pemimpin visioner mengetahui bahwa bersama sekelompok individu dapat menggunakan kreativitas dan imajinasinya dipadukan dengan pengetahuan yang luas dalam pemecahan masalah dan membangun solusi terhadap tantangan-tantangan yang menghambat sekolah pada masa yang lalu.

Kepemimpinan visioner dapat menunjukkan banyak tantangan-tantangan kepada pemimpin untuk selalu efektif karena stakeholders berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan sekolah dan oleh karena itu memiliki banyak minat yang otentik bagi kesuksesan sekolah (Pasi, 2003).

## **Bab 4**

# **Kepemimpinan Kolaboratif dan Teamwork dalam Sekolah**

### **4.1 Kepemimpinan Kolaboratif**

Sekolah sebagai institusi pendidikan memegang peranan penting dalam membentuk generasi masa depan. Kualitas proses belajar mengajar tidak hanya bergantung pada kurikulum dan fasilitas, tetapi juga pada kepemimpinan dan kerja sama tim (teamwork) di sekolah. Bab ini akan membahas konsep kepemimpinan kolaboratif dan teamwork dalam perspektif sekolah, serta bagaimana keduanya dapat bersinergi untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan berorientasi pada kesuksesan semua peserta didik.

Kepemimpinan kolaboratif semakin diakui sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam berbagai bidang, termasuk pendidikan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada sinergi dan kerja sama antara pemimpin dan anggota tim, memungkinkan tim untuk memanfaatkan kekuatan kolektifnya dan mencapai hasil yang lebih baik.

Kepemimpinan kolaboratif merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada sinergi dan kerja sama antara pemimpin dan anggota tim. Mulyasa, (2022) mendefinisikan kepemimpinan kolaboratif sebagai kepemimpinan yang melibatkan semua pemangku kepentingan di sekolah

dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. Pemangku kepentingan ini termasuk guru, staf, siswa, orang tua, dan masyarakat. Pendekatan ini berlawanan dengan gaya kepemimpinan tradisional yang otoriter dan terpusat, dimana pemimpin memegang kendali penuh dan anggota tim hanya mengikuti instruksi.

Dalam kepemimpinan kolaboratif, pemimpin bertindak sebagai fasilitator dan mitra yang mendorong partisipasi aktif dari semua anggota tim. Mereka menciptakan lingkungan yang aman dan suportif di mana setiap orang dapat menyumbangkan ide, bakat, dan perspektif mereka. Hal ini memungkinkan tim untuk memanfaatkan kekuatan kolektifnya dan mencapai hasil yang lebih baik daripada yang bisa dicapai oleh individu mana pun.

Kepemimpinan kolaboratif penting dalam dunia pendidikan karena dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan berorientasi pada kesuksesan semua peserta didik. Dalam lingkungan belajar yang kolaboratif, guru dan siswa dapat saling belajar dan berbagi pengetahuan, serta bekerja sama untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan bersama.

Berikut adalah beberapa manfaat kepemimpinan kolaboratif bagi sekolah:

1. Peningkatan kinerja guru dan siswa: Kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan kinerja guru dan siswa melalui berbagai cara, seperti:
  - a. menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan;
  - b. meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antara guru dan siswa;
  - c. memberikan kesempatan kepada guru dan siswa untuk mengembangkan keterampilan dan bakat mereka.
2. Pengambilan keputusan yang lebih komprehensif: Kepemimpinan kolaboratif dapat mendorong pengambilan keputusan yang lebih komprehensif melalui proses yang melibatkan semua pemangku kepentingan. Hal ini dapat menghasilkan keputusan yang lebih tepat dan efektif.
3. Peningkatan motivasi dan inovasi: Kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan motivasi dan inovasi guru dan siswa melalui berbagai cara, seperti:
  - a. memberikan rasa memiliki dan kontrol atas proses belajar mengajar;
  - b. menciptakan lingkungan yang menghargai kreativitas dan inisiatif.

Dengan menerapkan kepemimpinan kolaboratif, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan berorientasi pada kesuksesan semua peserta didik.

## 4.2 Pilar-Pilar Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya kerja sama dan kolaborasi antara pemimpin dan anggota tim. Untuk menerapkan kepemimpinan kolaboratif secara efektif, pemimpin perlu membangun lima pilar utama, yaitu:

1. Komunikasi terbuka dan efektif

Komunikasi yang terbuka dan efektif adalah kunci untuk membangun kepercayaan dan rasa saling menghormati dalam tim. Pemimpin perlu menciptakan lingkungan di mana semua anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide dan pendapat mereka. Komunikasi yang efektif juga penting untuk memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuan dan sasaran bersama, serta peran dan tanggung jawab masing-masing.

2. Kepercayaan dan rasa hormat

Kepercayaan dan rasa hormat adalah fondasi dari setiap hubungan yang efektif, termasuk hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin perlu menunjukkan kepercayaan kepada anggota tim dengan memberi mereka kesempatan untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tindakan mereka. Pemimpin juga perlu menghormati pendapat dan kontribusi dari setiap anggota tim, meskipun berbeda dengan pendapatnya sendiri.

3. Pelibatan aktif

Pelibatan aktif dari semua anggota tim adalah penting untuk memastikan bahwa semua orang merasa memiliki dan berkontribusi terhadap kesuksesan tim. Pemimpin perlu mendorong anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan perencanaan kegiatan. Pemimpin juga perlu memberikan umpan balik yang

konstruktif kepada anggota tim untuk membantu mereka berkembang dan meningkatkan kinerja mereka.

4. Pemberdayaan dan kemandirian

Pemimpin kolaboratif perlu memberdayakan anggota tim untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tindakan mereka. Pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan keterampilan dan bakat mereka. Pemimpin juga perlu menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didukung dan dihargai.

5. Fokus pada tujuan bersama

Pemimpin kolaboratif perlu menyatukan seluruh anggota tim dengan visi dan misi sekolah yang jelas dan dipahami bersama. Pemimpin perlu membantu anggota tim untuk memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan bersama. Pemimpin juga perlu menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin dapat menerapkan pilar-pilar kepemimpinan kolaboratif dalam berbagai cara, seperti:

1. Menciptakan budaya komunikasi terbuka dan transparan

Pemimpin dapat melakukan ini dengan mengadakan pertemuan rutin dengan anggota tim, memberikan umpan balik secara berkala, dan menciptakan lingkungan di mana semua orang merasa nyaman untuk berbagi ide dan pendapat mereka.

2. Membangun kepercayaan dan rasa hormat

Pemimpin dapat melakukan ini dengan menunjukkan empati dan pemahaman kepada anggota tim, menghormati pendapat dan kontribusi dari setiap anggota tim, dan memberikan pengakuan atas pencapaian anggota tim.

3. Mendorong pelibatan aktif dari semua anggota tim

Pemimpin dapat melakukan ini dengan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, perencanaan kegiatan, dan evaluasi program.

4. Memberdayakan dan mendukung kemandirian anggota tim  
Pemimpin dapat melakukan ini dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengambil risiko, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
5. Menciptakan rasa memiliki dan motivasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dapat melakukan ini dengan melibatkan anggota tim dalam proses penetapan tujuan, menjelaskan bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan bersama, dan memberikan penghargaan atas pencapaian anggota tim.

Dengan menerapkan pilar-pilar kepemimpinan kolaboratif, pemimpin dapat menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan berorientasi pada kesuksesan semua peserta didik.

## 4.3 Membangun Teamwork yang Solid

### **Teamwork dan Kolaborasi dalam Lingkungan Sekolah**

Sekolah adalah tempat di mana siswa belajar dan berkembang. Untuk mencapai tujuan tersebut, sekolah perlu menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan kondusif. Salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif adalah teamwork dan kolaborasi. Teamwork adalah kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi adalah kerja sama yang melibatkan berbagi ide, informasi, dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam lingkungan sekolah, teamwork dan kolaborasi dapat terjadi di berbagai tingkatan, mulai dari tingkat kelas, sekolah, hingga tingkat daerah. Misalnya, di tingkat kelas, siswa dapat bekerja sama dalam kelompok untuk menyelesaikan tugas proyek. Di tingkat sekolah, guru dapat bekerja sama untuk mengembangkan kurikulum baru. Di tingkat daerah, sekolah-sekolah dapat bekerja sama untuk mengembangkan program pendidikan karakter.

### **Pentingnya Teamwork dan Kolaborasi dalam Lingkungan Sekolah**

Teamwork dan kolaborasi penting dalam lingkungan sekolah karena dapat memberikan berbagai manfaat, yaitu:

1. Meningkatkan komunikasi dan interaksi antara berbagai pemangku kepentingan. Teamwork dan kolaborasi dapat membantu anggota tim untuk saling mengenal dan memahami satu sama lain, sehingga dapat berkomunikasi dan berinteraksi dengan lebih efektif.
2. Mengembangkan keterampilan dan bakat siswa. Teamwork dan kolaborasi dapat membantu siswa untuk mengembangkan keterampilan kerja sama, keterampilan komunikasi, dan keterampilan berpikir kritis.
3. Menciptakan lingkungan belajar yang lebih inklusif dan berpusat pada siswa. Teamwork dan kolaborasi dapat membantu menciptakan lingkungan belajar yang lebih menghargai perbedaan dan memberikan kesempatan kepada semua siswa untuk berpartisipasi dan berkembang.

### **Peran dan Tanggung Jawab Masing-Masing Anggota Tim**

Dalam lingkungan sekolah, terdapat berbagai anggota tim yang memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing. Berikut adalah peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim:

1. Kepala sekolah:
  - a. memimpin dan mengelola sekolah;
  - b. menciptakan budaya kerja yang kolaboratif;
  - c. mendukung dan memberdayakan anggota tim.
2. Guru:
  - a. menyusun dan melaksanakan pembelajaran;
  - b. menilai hasil belajar siswa;
  - c. berkolaborasi dengan anggota tim lainnya.
3. Siswa:
  - a. belajar dan mengembangkan diri;
  - b. berpartisipasi dalam kegiatan sekolah;
  - c. berkolaborasi dengan anggota tim lainnya.

4. Orang tua:
  - a. mendukung pendidikan anak;
  - b. berpartisipasi dalam kegiatan sekolah;
  - c. berkolaborasi dengan anggota tim lainnya.

### **Strategi Membangun Teamwork yang Efektif**

Ada berbagai strategi yang dapat dilakukan untuk membangun teamwork yang efektif di lingkungan sekolah. Berikut adalah beberapa strategi tersebut:

1. Kegiatan team building: Kegiatan team building dapat membantu anggota tim untuk mengenal satu sama lain, membangun kepercayaan, dan belajar bekerja sama.
2. Sistem penilaian kinerja berbasis tim: Sistem penilaian kinerja berbasis tim dapat mendorong kolaborasi dengan memberikan penghargaan kepada tim atas pencapaian mereka.
3. Sistem mentoring dan dukungan antar-guru: Sistem mentoring dan dukungan antar-guru dapat membantu guru untuk mengembangkan keterampilan dan bakat mereka, serta belajar dari pengalaman satu sama lain.
4. Pembelajaran kooperatif di dalam kelas: Pembelajaran kooperatif dapat membantu siswa untuk belajar bekerja sama dan menyelesaikan masalah bersama-sama.

Dengan menerapkan strategi-strategi tersebut, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif dan efektif.

### **Contoh Implementasi Teamwork dan Kolaborasi di Sekolah**

Berikut adalah beberapa contoh implementasi teamwork dan kolaborasi di sekolah:

1. Kelas 5 SD melakukan proyek penelitian tentang lingkungan. Siswa bekerja sama dalam kelompok untuk mengumpulkan data, menganalisis data, dan membuat laporan.
2. Sekolah menengah mengadakan program mentoring untuk siswa-siswa baru. Mentor adalah siswa-siswa yang lebih senior yang bekerja

sama dengan siswa-siswa baru untuk membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan sekolah.

3. Sekolah menengah atas bekerja sama dengan komunitas lokal untuk mengadakan kegiatan bakti sosial. Siswa dan guru bekerja sama untuk mengumpulkan donasi dan membantu masyarakat yang membutuhkan.

Teamwork dan kolaborasi adalah kunci untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan berorientasi pada kesuksesan semua peserta didik. Dengan menerapkan strategi-strategi yang tepat, sekolah dapat membangun teamwork dan kolaborasi yang kuat di lingkungan sekolah.

### **Kepemimpinan Kolaboratif dan Teamwork dalam Aksi**

#### **A. Pengembangan Kurikulum Bersama**

Di sebuah sekolah menengah, kepala sekolah, guru, dan perwakilan siswa bekerja sama untuk mengembangkan kurikulum baru. Kepala sekolah memulai dengan mengadakan pertemuan dengan semua pemangku kepentingan untuk mendiskusikan kebutuhan dan tujuan kurikulum baru. Setelah itu, tim kurikulum dibentuk untuk merumuskan proposal kurikulum baru. Tim kurikulum terdiri dari perwakilan dari berbagai departemen, termasuk guru mata pelajaran, guru bimbingan dan konseling, dan perwakilan siswa.

Tim kurikulum bekerja sama untuk mengembangkan kurikulum yang memenuhi kebutuhan semua siswa. Mereka menggunakan berbagai strategi untuk memastikan bahwa kurikulum baru tersebut inklusif, relevan, dan efektif. Misalnya, mereka mengadakan survei siswa untuk mendapatkan umpan balik, dan mereka mengadakan diskusi kelompok untuk membahas berbagai ide dan perspektif.

Setelah proposal kurikulum baru selesai, tim kurikulum mempresentasikan proposal tersebut kepada kepala sekolah dan dewan sekolah. Kepala sekolah dan dewan sekolah menyetujui proposal tersebut, dan kurikulum baru tersebut mulai diterapkan.

Kurikulum baru tersebut telah memberikan manfaat bagi semua siswa. Siswa merasa bahwa kurikulum baru tersebut lebih relevan dengan minat dan kebutuhan mereka. Guru juga merasa bahwa kurikulum baru tersebut lebih mudah untuk diajarkan dan dinilai.

## B. Penyelenggaraan Kegiatan Ekstrakurikuler

Di sebuah sekolah dasar, guru dan orang tua bekerja sama untuk menyelenggarakan kegiatan ekstrakurikuler. Guru bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler, sedangkan orang tua bertanggung jawab untuk membantu dalam hal logistik dan pembiayaan.

Salah satu kegiatan ekstrakurikuler yang populer di sekolah ini adalah klub sepak bola. Klub sepak bola ini dikelola oleh guru olahraga dan dibantu oleh orang tua sukarelawan. Guru olahraga bertanggung jawab untuk melatih tim, sedangkan orang tua sukarelawan bertanggung jawab untuk mengatur jadwal pertandingan dan menyediakan perlengkapan sepak bola.

Kerja sama antara guru dan orang tua telah membuat kegiatan ekstrakurikuler di sekolah ini berjalan dengan lancar dan sukses. Siswa merasa senang dengan kegiatan ekstrakurikuler yang ditawarkan, dan orang tua merasa senang dapat berpartisipasi dalam kegiatan sekolah.

## C. Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Di sebuah sekolah menengah kejuruan, kepala sekolah, guru, dan siswa bekerja sama untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan. Kepala sekolah memulai dengan mengundang semua pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam pertemuan. Pertemuan tersebut digunakan untuk mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah, dan untuk mengembangkan solusi bersama.

Salah satu masalah yang dibahas dalam pertemuan tersebut adalah masalah disiplin. Kepala sekolah, guru, dan siswa bekerja sama untuk mengembangkan kebijakan disiplin baru yang lebih efektif. Kebijakan baru tersebut menekankan pentingnya komunikasi dan kerja sama antara guru, siswa, dan orang tua.

Kebijakan disiplin baru tersebut telah berhasil mengurangi masalah disiplin di sekolah. Siswa merasa bahwa mereka didengarkan dan dihargai, dan mereka lebih bersedia untuk mematuhi aturan sekolah.

## D. Peningkatan Kualitas Pembelajaran di Kelas

Di sebuah sekolah dasar, guru bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Guru-guru di sekolah ini bertemu secara rutin untuk mendiskusikan praktik pembelajaran mereka. Mereka berbagi ide dan tips untuk meningkatkan pembelajaran siswa.

Salah satu strategi yang dibahas dalam pertemuan tersebut adalah strategi pembelajaran kooperatif. Guru-guru di sekolah ini mulai menggunakan pembelajaran kooperatif dalam kelas mereka. Pembelajaran kooperatif adalah strategi pembelajaran yang mendorong siswa untuk bekerja sama dalam kelompok untuk menyelesaikan tugas.

Pembelajaran kooperatif telah terbukti efektif dalam meningkatkan hasil belajar siswa. Siswa yang belajar dalam kelompok cenderung lebih termotivasi dan lebih terlibat dalam pembelajaran.

Kisah-kisah di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan teamwork dapat diterapkan dalam berbagai aspek sekolah. Dengan menerapkan pendekatan kolaboratif, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif dan berorientasi pada kesuksesan semua peserta didik.

### **Menantang Hambatan dan Menumbuhkan Keberlanjutan**

#### **A. Tantangan dalam Menerapkan Kepemimpinan Kolaboratif dan Teamwork**

Kepemimpinan kolaboratif dan teamwork adalah pendekatan yang menjanjikan untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan berorientasi pada kesuksesan semua peserta didik. Namun, penerapan pendekatan ini juga menghadapi berbagai tantangan, di antaranya:

Perubahan kultur sekolah dan pola pikir: Kepemimpinan kolaboratif dan teamwork membutuhkan perubahan kultur sekolah dan pola pikir dari semua pemangku kepentingan. Sekolah perlu menciptakan budaya kerja yang menghargai kerja sama dan kolaborasi. Guru dan siswa perlu belajar untuk bekerja sama secara efektif dan menghargai perbedaan pendapat.

Keterbatasan waktu dan sumber daya: Sekolah sering kali menghadapi keterbatasan waktu dan sumber daya. Hal ini dapat menjadi tantangan dalam menerapkan kepemimpinan kolaboratif dan teamwork. Sekolah perlu menemukan cara untuk memaksimalkan waktu dan sumber daya yang tersedia.

Kurangnya pemahaman dan komitmen: Beberapa pemangku kepentingan mungkin tidak memahami sepenuhnya pentingnya kepemimpinan kolaboratif dan teamwork. Mereka juga mungkin tidak berkomitmen untuk menerapkan pendekatan ini. Sekolah perlu melakukan sosialisasi dan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman dan komitmen terhadap kepemimpinan kolaboratif dan teamwork.

## B. Strategi Mengatasi Tantangan dan Mewujudkan Keberlanjutan

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut dan mewujudkan keberlanjutan kepemimpinan kolaboratif dan teamwork, sekolah perlu menerapkan strategi berikut:

**Pembinaan dan pelatihan secara berkelanjutan:** Sekolah perlu memberikan pembinaan dan pelatihan secara berkelanjutan kepada semua pemangku kepentingan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan mereka dalam menerapkan kepemimpinan kolaboratif dan teamwork.

**Evaluasi program dan perbaikan terus-menerus:** Sekolah perlu secara rutin mengevaluasi program kepemimpinan kolaboratif dan teamwork yang mereka terapkan. Evaluasi ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki.

**Pengenalan dan penghargaan atas pencapaian kolaboratif:** Sekolah perlu memberikan penghargaan atas pencapaian kolaboratif. Penghargaan ini dapat membantu meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap kepemimpinan kolaboratif dan teamwork.

Strategi-strategi tersebut dapat membantu sekolah untuk mengatasi tantangan dalam menerapkan kepemimpinan kolaboratif dan teamwork, serta mewujudkan keberlanjutan pendekatan ini. Dengan menerapkan pendekatan kolaboratif, sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang lebih efektif dan berorientasi pada kesuksesan semua peserta didik.



# Bab 5

## Memfasilitasi Diskusi dan Inovasi

### 5.1 Pendahuluan

Dalam dunia yang terus berubah dengan cepat ini, tantangan-tantangan yang dihadapi oleh individu, organisasi, dan masyarakat semakin kompleks. Perubahan teknologi yang pesat, dinamika pasar global, dan evolusi dalam tuntutan konsumen menciptakan kebutuhan yang mendesak untuk inovasi dan adaptasi yang cepat. Namun, untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, dibutuhkan lebih dari sekadar gagasan inovatif; dibutuhkan juga kemampuan untuk memfasilitasi diskusi yang produktif dan kolaborasi yang efektif (Kholifah et al., 2023).

Memfasilitasi diskusi dan inovasi bukan hanya tentang menghasilkan solusi-solusi baru, tetapi juga tentang membuka ruang untuk pemikiran kreatif, pertukaran ide yang terbuka, dan kolaborasi lintas disiplin. Hal ini menjadi semakin penting karena kompleksitas masalah-masalah saat ini sering kali melintasi batas-batas tradisional antara disiplin ilmu dan sektor-sektor (Subakti, 2023).

Dalam pendahuluan ini, kita akan menyelami pentingnya memfasilitasi diskusi dan inovasi dalam berbagai konteks, mulai dari lingkungan bisnis hingga

pendidikan dan pengembangan masyarakat. Kita akan mengeksplorasi bagaimana memfasilitasi diskusi yang efektif dapat membuka jalan bagi terciptanya ide-ide baru, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan mendorong keterlibatan yang lebih besar dari berbagai pemangku kepentingan.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang peran penting memfasilitasi diskusi dan inovasi, kita dapat memperkuat fondasi untuk pertumbuhan dan kemajuan yang berkelanjutan (Salehudin et al., 2023).

## 5.2 Hakikat Memfasilitasi Diskusi

Memfasilitasi diskusi adalah proses memimpin, mendukung, dan memudahkan percakapan atau pertukaran gagasan antara beberapa individu atau kelompok (Kiptiyah et al., 2021). Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan lingkungan yang terbuka, inklusif, dan produktif di mana setiap peserta dapat berpartisipasi secara aktif, berbagi ide, dan mencapai pemahaman bersama.

Berikut adalah beberapa hakikat dari memfasilitasi diskusi:

1. **Pendengaran Aktif:** Fasilitator harus mampu mendengarkan dengan penuh perhatian pada semua peserta. Ini melibatkan memberikan perhatian penuh pada apa yang dikatakan peserta, membuka ruang untuk mereka berekspresi, dan menunjukkan pemahaman terhadap perspektif yang berbeda.
2. **Netralitas:** Fasilitator harus tetap netral dan tidak memihak selama diskusi. Mereka harus menghindari memengaruhi arah pembicaraan atau membiarkan preferensi pribadi mempengaruhi proses pengambilan keputusan.
3. **Mengarahkan dan Menyusun:** Fasilitator bertanggung jawab untuk mengarahkan percakapan agar tetap terfokus pada topik yang relevan. Mereka juga perlu membantu dalam menyusun agenda atau kerangka waktu diskusi untuk memastikan semua topik yang penting dibahas.
4. **Memfasilitasi Kolaborasi:** Salah satu tujuan utama dari memfasilitasi diskusi adalah mendorong kolaborasi dan kerja tim. Fasilitator harus menciptakan suasana yang mendukung kerja sama dan

mempromosikan ide-ide baru atau solusi yang muncul dari interaksi antara peserta.

5. **Menangani Konflik:** Konflik dapat muncul dalam diskusi, dan tugas fasilitator adalah menangani mereka dengan bijaksana. Ini termasuk mengidentifikasi sumber konflik, memfasilitasi percakapan yang membangun, dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.
6. **Mendorong Partisipasi:** Fasilitator harus memastikan bahwa semua peserta merasa didengar dan dihargai. Ini bisa melibatkan meminta pendapat dari semua orang, mengalokasikan waktu yang adil untuk setiap peserta, dan menciptakan lingkungan yang aman bagi mereka untuk berkontribusi.
7. **Evaluasi dan Refleksi:** Setelah diskusi selesai, penting untuk mengevaluasi prosesnya. Fasilitator dapat meminta umpan balik dari peserta untuk menilai keefektifan diskusi, mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan merefleksikan apa yang telah dipelajari untuk diskusi mendatang.

### **Cara-Cara Memfasilitasi Diskusi**

Ada banyak cara dalam memfasilitasi diskusi yang dapat membantu semua pihak. Berikut adalah beberapa cara yang baik untuk memfasilitasi diskusi dengan efektif:

1. **Persiapan yang matang**  
Sebelum memulai diskusi, persiapkan topik, tujuan, dan agenda dengan baik. Pastikan Anda memahami isu-isu utama yang akan dibahas dan siap untuk membimbing percakapan dengan baik.
2. **Membangun hubungan dan kepercayaan**  
Mulailah dengan membangun hubungan yang baik dengan peserta. Tunjukkan kepedulian, hormati pendapat mereka, dan ciptakan lingkungan yang aman di mana mereka merasa nyaman untuk berbicara.

3. Membuka diskusi dengan jelas  
Mulailah dengan menggambarkan tujuan diskusi dan aturan mainnya. Beri pengantar singkat tentang topik dan jelaskan harapan anda terhadap peserta.
4. Menggunakan pertanyaan terbuka  
Gunakan pertanyaan terbuka untuk merangsang pemikiran kritis dan membangun diskusi yang mendalam. Hindari pertanyaan tertutup yang hanya membutuhkan jawaban ya atau tidak.
5. Mendengarkan aktif  
Berikan perhatian penuh pada peserta saat mereka berbicara. Dengan mendengarkan aktif, Anda dapat menunjukkan penghargaan terhadap kontribusi mereka dan memperkuat ikatan dalam kelompok.
6. Mendorong partisipasi  
Dorong partisipasi dari semua peserta dengan mengajukan pertanyaan kepada mereka secara langsung, meminta umpan balik, atau meminta mereka untuk berbagi pengalaman atau ide mereka.
7. Mengarahkan percakapan  
Selama diskusi, pastikan agar percakapan tetap fokus pada topik yang relevan. Jika percakapan mulai menyimpang, bimbing kembali ke titik penting dan pastikan agar semua peserta memiliki kesempatan untuk berbicara.
8. Mengelola waktu  
Kelola waktu diskusi dengan baik agar setiap topik dapat dibahas secara memadai. Gunakan teknik seperti penjadwalan waktu untuk setiap bagian diskusi dan tetap berpegang pada jadwal tersebut.
9. Memfasilitasi kolaborasi  
Dorong kolaborasi antara peserta dengan mendorong mereka untuk saling mendukung dan membangun ide-ide satu sama lain. Buatlah lingkungan yang mempromosikan kerja tim dan kontribusi yang berarti.

#### 10. Menangani konflik dengan bijaksana

Jika konflik muncul, tangani dengan bijaksana dan tenang. Dengarkan semua pihak dengan sabar, identifikasi penyebab konflik, dan bantu mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

#### 11. Mengakhiri dengan ringkasan dan tindak lanjut

Sebelum mengakhiri diskusi, ringkaslah poin-poin penting yang telah dibahas dan buat rencana tindak lanjut jika perlu. Pastikan semua peserta memiliki pemahaman yang jelas tentang langkah selanjutnya.

### **Kelebihan dan Kekurangan dalam Memfasilitasi Diskusi**

Selalu ada kelebihan dan kekurangan dalam memfasilitasi diskusi. Berikut adalah beberapa kelebihan dan kekurangan dalam memfasilitasi diskusi.

Kelebihan:

#### 1. Menggali beragam perspektif

Memfasilitasi diskusi memungkinkan untuk menggali beragam perspektif dari berbagai peserta. Ini dapat memperkaya pemahaman atas suatu masalah dan membantu dalam mengidentifikasi solusi yang lebih holistik.

#### 2. Meningkatkan keterlibatan

Dengan memberikan setiap peserta kesempatan untuk berbicara dan berkontribusi, memfasilitasi diskusi dapat meningkatkan tingkat keterlibatan mereka. Hal ini dapat menciptakan rasa kepemilikan terhadap proses dan hasil diskusi.

#### 3. Mendorong pemikiran kritis

Diskusi yang terfasilitasi dengan baik dapat mendorong peserta untuk berpikir secara kritis tentang isu-isu yang dibahas. Pertanyaan terbuka dan dialog yang dipandu dapat merangsang pemikiran kritis dan refleksi.

#### 4. Menciptakan lingkungan belajar

Lingkungan yang didukung dan terbuka yang dibuat oleh seorang fasilitator dapat menjadi tempat yang efektif untuk belajar. Peserta dapat belajar satu sama lain melalui pertukaran ide dan pengalaman.

#### 5. Menghasilkan solusi yang lebih baik

Dengan memfasilitasi diskusi, mungkin untuk mencapai solusi yang lebih baik melalui kolaborasi dan pemikiran bersama. Berbagai sudut pandang dan pengetahuan yang berbeda dapat mengarah pada ide-ide yang lebih inovatif dan efektif.

#### Kekurangan:

##### 1. Membutuhkan waktu dan energi

Memfasilitasi diskusi yang efektif membutuhkan waktu dan energi yang signifikan. Persiapan sebelumnya, pemantauan selama diskusi, dan tindak lanjut setelahnya semuanya membutuhkan investasi yang cukup besar.

##### 2. Risiko dominasi kelompok

Ada risiko bahwa satu atau beberapa peserta dominan mungkin mendominasi diskusi, sementara yang lain mungkin merasa tidak nyaman atau tidak termotivasi untuk berbicara. Fasilitator perlu waspada terhadap dinamika ini dan memastikan bahwa semua peserta memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi.

##### 3. Penundaan atau ketidaksepakatan

Diskusi yang terlalu panjang atau tidak terarah dapat menyebabkan penundaan dalam mencapai tujuan atau kesepakatan yang diinginkan. Fasilitator perlu memastikan agar diskusi tetap terfokus dan mengarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

##### 4. Kesulitan menangani konflik

Konflik dapat muncul dalam diskusi, dan penanganannya dapat menjadi tantangan bagi seorang fasilitator. Jika tidak ditangani dengan baik, konflik dapat menghambat produktivitas dan mengganggu dinamika kelompok.

##### 5. Tidak ada jaminan kesepakatan

Meskipun diskusi dapat menghasilkan berbagai ide dan pandangan, tidak ada jaminan bahwa semua peserta akan mencapai kesepakatan atau konsensus pada akhirnya. Fasilitator perlu mengelola ekspektasi

dan memastikan bahwa semua suara didengar, meskipun tidak semua keinginan dapat dipenuhi.

## 5.3 Hakikat Memfasilitasi Inovasi

Hakikat memfasilitasi inovasi melibatkan proses memimpin, mendukung, dan mendorong penemuan, pengembangan, dan penerapan ide-ide baru atau solusi kreatif. Inovasi dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk pemikiran individu, kerja sama kelompok, atau penciptaan lingkungan yang mendukung eksperimen dan risiko yang terkendali.

Berikut adalah beberapa hakikat dari memfasilitasi inovasi (Kholifah et al., 2022):

1. **Pembukaan ruang untuk kreativitas**  
Fasilitator harus menciptakan lingkungan yang memungkinkan kreativitas untuk berkembang. Ini dapat melibatkan memberikan kebebasan untuk bereksperimen, mendorong penemuan ide yang tidak konvensional, dan menghargai keberagaman pemikiran.
2. **Pendengaran aktif terhadap ide**  
Fasilitator harus mendengarkan dengan penuh perhatian terhadap semua ide yang diusulkan. Setiap ide, meskipun mungkin terlihat tidak biasa pada awalnya, bisa menjadi titik awal untuk inovasi yang berarti.
3. **Mendorong kolaborasi dan keterlibatan**  
Inovasi sering kali timbul dari kolaborasi antara individu atau kelompok yang berbeda. Fasilitator harus mendorong kerja tim, berbagi pengetahuan, dan memberikan kesempatan bagi semua orang untuk berkontribusi.
4. **Merangsang pemikiran divergen**  
Pemikiran divergen, yaitu menghasilkan beragam ide dan sudut pandang, adalah kunci untuk menghasilkan solusi inovatif. Fasilitator harus menciptakan ruang untuk eksplorasi ide yang berbeda-beda tanpa terlalu cepat mengevaluasi atau mengkritik.

5. **Mengelola risiko dan ketidakpastian**  
Inovasi sering kali melibatkan risiko dan ketidakpastian. Fasilitator harus membantu peserta dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang terkait dengan ide-ide baru, serta memotivasi untuk mengatasi ketidakpastian.
6. **Mendorong eksperimen dan pembelajaran**  
Inovasi membutuhkan kemauan untuk mencoba hal-hal baru dan belajar dari pengalaman. Fasilitator harus mendorong eksperimen, menyediakan dukungan untuk pengujian ide, dan menciptakan lingkungan yang aman bagi kegagalan yang konstruktif.
7. **Menyediakan sumber daya dan dukungan**  
Fasilitator harus menyediakan akses ke sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan untuk mewujudkan ide-ide inovatif. Ini dapat mencakup akses ke pengetahuan tambahan, fasilitas, atau dana untuk pengembangan dan implementasi.
8. **Menghargai keberhasilan dan kegagalan**  
Penting untuk mengakui dan merayakan setiap langkah menuju inovasi, baik itu berhasil maupun gagal. Kegagalan bisa menjadi pembelajaran berharga untuk perbaikan di masa depan.

### **Cara-Cara Memfasilitasi Inovasi**

Ada banyak cara dalam memfasilitasi inovasi. Berikut adalah beberapa cara untuk memfasilitasi inovasi dengan efektif:

1. **Ciptakan lingkungan yang mendukung inovasi**  
Fasilitator harus menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan eksperimen. Ini dapat melibatkan menciptakan ruang fisik yang terbuka, mengadopsi budaya yang mendukung pengambilan risiko yang terkendali, dan memberikan dukungan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru.
2. **Mendorong kolaborasi dan kerja tim**  
Kolaborasi antar individu atau kelompok berbeda sering kali merupakan kunci untuk inovasi. Fasilitator harus mendorong

kolaborasi, memfasilitasi pertukaran ide, dan menciptakan kesempatan untuk berbagi pengetahuan dan keterampilan.

3. Menggunakan teknik brainstorming

*Brainstorming* adalah teknik yang populer untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Fasilitator dapat memimpin sesi brainstorming dengan memberikan panduan yang jelas, mendorong pemikiran divergen, dan menghargai setiap kontribusi.

4. Menerapkan metode desain berpikir (design thinking)

*Design thinking* adalah pendekatan berbasis empati untuk memecahkan masalah dan menghasilkan solusi inovatif. Fasilitator dapat memandu peserta melalui langkah-langkah desain berpikir, mulai dari pemahaman yang dalam terhadap masalah hingga pembuatan prototipe solusi.

5. Memfasilitasi sesi kreatif dan ideation

Fasilitator dapat mengadakan sesi kreatif khusus atau sesi *ideation* untuk menghasilkan ide-ide baru. Teknik seperti *mind mapping*, *role playing*, atau *storytelling* dapat digunakan untuk merangsang kreativitas dan pemikiran luar kotak.

6. Memberikan dukungan dan sumber daya

Fasilitator harus menyediakan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan menerapkan ide-ide inovatif. Ini bisa mencakup akses ke pengetahuan tambahan, fasilitas, atau dana untuk penelitian dan pengembangan.

7. Memfasilitasi pengujian dan iterasi

Inovasi sering kali melibatkan pengujian ide-ide baru dan melakukan iterasi berulang untuk meningkatkan solusi. Fasilitator harus memfasilitasi proses pengujian, mengumpulkan umpan balik, dan membantu peserta dalam mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan.

8. Mendorong pembelajaran dari kegagalan

Kegagalan adalah bagian alami dari proses inovasi. Fasilitator harus mendorong peserta untuk belajar dari kegagalan mereka, mengidentifikasi pembelajaran yang berharga, dan menggunakan informasi tersebut untuk perbaikan di masa depan.

#### 9. Mengelola konflik dan ketidakpastian

Konflik dan ketidakpastian sering kali muncul dalam proses inovasi. Fasilitator harus dapat mengelola konflik dengan bijaksana, membantu peserta dalam menavigasi ketidakpastian, dan memotivasi mereka untuk tetap maju meskipun tantangan yang muncul.

#### **Kelebihan dan Kekurangan dalam Memfasilitasi Inovasi**

Ada banyak kelebihan dan kekurangan dalam inovasi. Berikut adalah beberapa kelebihan dan kekurangan dalam memfasilitasi inovasi.

Kelebihan:

1. Penemuan ide baru: Memfasilitasi inovasi memungkinkan untuk menghasilkan ide-ide baru yang kreatif dan solusi yang inovatif untuk masalah yang kompleks.
2. Mendorong kolaborasi: Inovasi sering kali timbul dari kolaborasi antara individu atau kelompok yang berbeda. Fasilitasi inovasi dapat mendorong kerja tim, berbagi pengetahuan, dan memberikan kesempatan bagi semua orang untuk berkontribusi.
3. Menghasilkan solusi yang lebih baik: Dengan memfasilitasi inovasi, dapat mencapai solusi yang lebih baik melalui kolaborasi dan pemikiran bersama. Berbagai sudut pandang dan pengetahuan yang berbeda dapat mengarah pada ide-ide yang lebih inovatif dan efektif.
4. Meningkatkan keterlibatan dan kepemilikan: Melibatkan peserta dalam proses inovasi dapat meningkatkan keterlibatan mereka dan menciptakan rasa kepemilikan terhadap ide-ide dan solusi yang dihasilkan.
5. Mengembangkan budaya inovasi: Dengan memfasilitasi inovasi secara teratur, dapat membantu dalam membangun budaya organisasi yang mendukung eksperimen, kreativitas, dan pengambilan risiko yang terkendali.

Kekurangan:

1. Membutuhkan waktu dan energi: Proses memfasilitasi inovasi membutuhkan waktu dan energi yang signifikan. Persiapan

sebelumnya, pemantauan selama proses, dan tindak lanjut setelahnya semuanya membutuhkan investasi yang cukup besar.

2. Risiko ketidakpastian dan kegagalan: Inovasi sering kali melibatkan ketidakpastian dan risiko kegagalan. Tidak semua eksperimen akan berhasil, dan proses inovasi dapat memakan waktu dan sumber daya tanpa hasil yang diharapkan.
3. Tantangan dalam mengelola konflik: Konflik dapat muncul dalam proses inovasi, terutama ketika ide-ide yang berbeda bertabrakan. Fasilitator perlu mengelola konflik dengan bijaksana dan memfasilitasi dialog yang membangun.
4. Kesulitan dalam evaluasi dan pengukuran: Menilai keberhasilan dan dampak dari inovasi sering kali sulit. Tidak selalu mudah untuk mengukur nilai atau efektivitas dari ide-ide baru atau solusi inovatif yang dihasilkan.
5. Risiko dominasi kelompok: Ada risiko bahwa satu atau beberapa peserta dominan mungkin mendominasi proses inovasi, sementara yang lain mungkin merasa tidak nyaman atau tidak termotivasi untuk berpartisipasi. Fasilitator perlu memastikan bahwa semua suara didengar dan dihargai.



# Bab 6

## Komunikasi Efektif dalam Pendidikan

### 6.1 Pendahuluan

Komunikasi efektif memiliki peran yang sangat penting dalam dunia pendidikan, sebagai fondasi utama dalam proses transfer pengetahuan dan pengembangan keterampilan. Komunikasi tidak hanya sekadar menyampaikan informasi, tetapi juga melibatkan pemahaman, interaksi, dan pemotivasian antara pendidik, peserta didik, serta semua pihak yang terlibat dalam lingkungan Pendidikan (Ilham, 2023).

Pendidikan yang efektif memerlukan komunikasi yang jelas, terbuka, dan dapat dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Baik guru, siswa, orang tua, dan pihak sekolah harus dapat berkomunikasi dengan efektif agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Komunikasi efektif dalam pendidikan mencakup berbagai aspek, mulai dari penyampaian materi pelajaran, pemberian umpan balik, hingga pembangunan hubungan interpersonal yang sehat di antara seluruh anggota komunitas pendidikan.

Menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan mendukung dapat dilakukan dengan melakukan komunikasi yang efektif, selain itu guru dapat memahami kebutuhan dan potensi setiap siswa, serta memberikan dukungan yang sesuai.

Di sisi lain, siswa dapat merasa lebih nyaman untuk mengekspresikan ide, pertanyaan, atau kekhawatiran mereka, memfasilitasi proses pembelajaran yang berlangsung dua arah.

Komunikasi efektif dalam pendidikan juga mencakup peran orang tua sebagai mitra dalam pengembangan anak-anak mereka. Dengan saling terbuka dan berkelanjutan, guru dan orang tua dapat bekerja sama untuk mencapai hasil pendidikan yang optimal. Oleh karena itu, pemahaman yang baik tentang kebutuhan, harapan, dan perkembangan siswa melalui komunikasi yang efektif akan menjadi kunci keberhasilan pendidikan yang holistik (Widodo, 2019).

Komunikasi efektif juga mencakup pemanfaatan media dan teknologi informasi. Pendidikan harus mampu memanfaatkan berbagai alat komunikasi modern untuk memfasilitasi pembelajaran yang inovatif dan relevan dengan perkembangan zaman.

Peran pemanfaatan media dan teknologi informasi yaitu:

1. Mampu menghadirkan pembelajaran interaktif yang melibatkan peserta didik secara lebih aktif. Melalui media seperti video pembelajaran, simulasi, dan aplikasi interaktif, peserta didik dapat terlibat dalam pengalaman pembelajaran yang lebih dinamis dan menarik.
2. Pemanfaatan teknologi memungkinkan akses terhadap informasi dan pembelajaran dari berbagai tempat dan waktu. Pendidikan dapat diakses melalui platform daring, membuat pembelajaran lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan individual peserta didik (Kholifah et al., 2020).
3. Mendorong kreativitas dan kolaborasi peserta didik untuk mengeksplorasi kreativitas mereka melalui proyek-proyek multimedia, presentasi digital, dan kolaborasi daring. Ini tidak hanya memperkuat keterampilan kreatif, tetapi juga mengembangkan keterampilan kolaborasi yang penting dalam lingkungan profesional masa depan.

Meskipun pemanfaatan media dan teknologi informasi membawa banyak manfaat, tantangan juga muncul, termasuk tantangan terkait keamanan dan kebijakan privasi. Oleh karena itu, pendidikan harus dapat mengadaptasi

kebijakan dan pedoman yang sesuai untuk memastikan pemanfaatan teknologi tetap berlangsung secara etis dan aman. Dalam era di mana generasi muda tumbuh dengan teknologi sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari mereka, pendidikan perlu memahami pentingnya mengintegrasikan media dan teknologi informasi ke dalam kurikulum. Pemanfaatan ini bukan hanya sebagai alat bantu, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun keterampilan peserta didik yang relevan dengan tuntutan zaman.

Dengan demikian, pembelajaran tidak hanya menjadi tugas yang harus diselesaikan, tetapi sebuah pengalaman yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan persiapan untuk menghadapi dunia yang terus berubah.

## 6.2 Pentingnya Komunikasi Efektif dalam Pendidikan

Komunikasi efektif memiliki peran penting dalam mendukung dan meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam lingkungan pendidikan, interaksi komunikatif yang baik antara semua pemangku kepentingan, terutama antara guru dan peserta didik, memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan pembelajaran. Komunikasi yang efektif bukan hanya sekedar alat untuk menyampaikan informasi, akan tetapi juga fondasi untuk membangun hubungan yang positif, memfasilitasi pemahaman, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

Pada tingkat dasar, komunikasi yang efektif antara guru dan peserta didik membentuk dasar pembelajaran yang baik. Pesan yang jelas, disampaikan dengan cara yang tepat, dapat meningkatkan pemahaman dan retensi materi pelajaran. Guru yang mampu memahami kebutuhan dan karakteristik unik setiap peserta didik cenderung lebih sukses dalam memfasilitasi proses pembelajaran yang memotivasi dan berdampak positif.

Peran seorang guru tidak hanya terletak pada penyampaian materi pelajaran, tetapi juga pada kemampuannya untuk memahami dan merespons kebutuhan serta karakteristik unik setiap peserta didik (Nurtanto et al., 2022). Guru yang mampu memahami kompleksitas individualitas peserta didik cenderung lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang memotivasi dan berdampak positif. Dalam konteks ini, komunikasi efektif menjadi kunci utama,

seiring dengan kemampuan guru untuk memanfaatkan berbagai strategi dan pendekatan yang sesuai dengan keberagaman peserta didik.

Keterhubungan antara guru dan peserta didik yaitu:

1. Kemampuan guru untuk memahami kebutuhan, minat, dan potensi setiap peserta didik membuka pintu menuju pembelajaran yang lebih terpersonal. Setiap anak memiliki keunikan sendiri dalam cara mereka belajar, dan guru yang peka terhadap perbedaan ini dapat mengoptimalkan pengalaman belajar untuk setiap individu.
2. Memahami karakteristik unik peserta didik memungkinkan guru untuk merancang pembelajaran yang memotivasi. Motivasi berperan penting dalam proses belajar-mengajar, dan guru yang dapat mengidentifikasi faktor-faktor pendorong motivasi peserta didik memiliki kemampuan untuk menciptakan suasana pembelajaran yang lebih dinamis dan berdaya ungkit.
3. Memahami keberagaman bakat dan kecakapan peserta didik dapat merancang pembelajaran yang berfokus pada pengembangan potensi individu. Dengan mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan, guru dapat memberikan dukungan yang lebih efektif dalam memandu peserta didik menuju pencapaian prestasi yang optimal.

Komunikasi efektif merupakan fondasi pendidikan yang berhasil apabila komunikasi efektif antara guru dan peserta didik menjadi jembatan untuk membangun hubungan yang kuat (Asrar et al., 2018). Guru yang mampu mendengarkan dengan penuh perhatian dan menyampaikan informasi secara jelas menciptakan lingkungan di mana peserta didik merasa dihargai dan dipahami.

Komunikasi yang efektif juga melibatkan kerja sama dengan orang tua. Guru yang berkomunikasi secara terbuka dan transparan dengan orang tua dapat menciptakan sinergi antara lingkungan pembelajaran di sekolah dan di rumah, memberikan dukungan komprehensif bagi perkembangan peserta didik.

Penekanan pada kemampuan guru untuk memahami kebutuhan dan karakteristik unik peserta didik bukan hanya menguntungkan peserta didik secara individual, tetapi juga membentuk dasar untuk sistem pendidikan yang inklusif dan responsif terhadap perkembangan zaman. Pendidikan yang

menggali potensi setiap peserta didik, diperkuat oleh komunikasi efektif, adalah fondasi yang solid untuk menciptakan generasi yang siap menghadapi tantangan dunia modern.

Selain itu, komunikasi yang efektif juga memainkan peran penting dalam membentuk ikatan emosional yang positif antara guru dan peserta didik. Hubungan yang baik menciptakan lingkungan di mana peserta didik merasa nyaman untuk bertanya, berekspresi, dan berkolaborasi. Kepercayaan yang dibangun melalui komunikasi yang baik membantu menciptakan atmosfer positif yang mendukung perkembangan sosial dan emosional peserta didik.

Dalam era teknologi informasi dan komunikasi saat ini, tantangan baru dan peluang muncul. Teknologi memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan luas, tetapi juga membawa risiko ketidakjelasan dan mis-interpretasi. Oleh karena itu, pemahaman etika komunikasi dalam dunia digital juga menjadi aspek krusial yang perlu diperhatikan.

Hubungan yang baik antara guru dan peserta didik menciptakan lingkungan yang mendukung pertanyaan, ekspresi diri, dan kolaborasi (Muhammad et al., 2020). Peserta didik yang merasa nyaman akan lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam proses belajar-mengajar. Komunikasi yang baik juga membangun kepercayaan, suatu elemen krusial dalam menciptakan atmosfer positif di dalam kelas. Kepercayaan yang terjalin melalui interaksi yang positif dapat menjadi pendorong utama bagi perkembangan sosial dan emosional peserta didik.

Namun, dengan berkembangnya teknologi, terdapat dinamika baru dalam proses komunikasi. Teknologi memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan meluas, namun juga membawa risiko ketidakjelasan dan mis-interpretasi. Oleh karena itu, pemahaman etika komunikasi dalam dunia digital menjadi semakin penting. Dalam menghadapi era ini, para pendidik perlu menyadari dan memahami bagaimana menggunakan teknologi sebagai alat bantu untuk meningkatkan komunikasi, sambil tetap memperhatikan norma-norma etika yang berlaku.

## 6.3 Prinsip-prinsip Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif merupakan landasan utama dalam menciptakan hubungan yang baik. Prinsip-prinsip komunikasi yang kuat adalah fondasi dari pengertian yang jelas, kolaborasi yang produktif, dan pemahaman yang mendalam. Dalam hal ini, prinsip-prinsip komunikasi efektif menjadi pedoman kritis untuk mencapai tujuan komunikatif yang positif dan membangun interaksi yang bermakna.

Prinsip-prinsip komunikasi efektif membentuk dasar yang diperlukan agar pesan-pesan dapat disampaikan dengan jelas dan diterima dengan baik. Kejelasan dan keterbukaan dalam penyampaian informasi adalah prinsip dasar yang membantu menghindari kesalahpahaman dan meningkatkan efektivitas komunikasi.

Dalam pendidikan, penggunaan prinsip ini dapat menciptakan lingkungan belajar yang jelas dan terarah. Empati adalah prinsip lain yang memegang peran sentral dalam membentuk komunikasi efektif. Guru yang dapat merasakan dan memahami perspektif peserta didiknya dapat membimbing mereka dengan lebih baik. Prinsip ini menciptakan ikatan emosional yang kuat, membuka pintu untuk pertukaran ide dan pengalaman yang lebih dalam.

Pentingnya komunikasi efektif dalam dunia pendidikan terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan proses belajar-mengajar, membantu pengembangan pribadi peserta didik, dan memperkuat kolaborasi antara stakeholders pendidikan. Seiring dengan perkembangan teknologi dan dinamika sosial, pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip komunikasi efektif menjadi semakin krusial dalam memastikan bahwa informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh semua pihak yang terlibat.

Pendidik dan tenaga pendidikan memiliki peran sentral dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip komunikasi efektif. Mereka dituntut untuk memahami keberagaman komunikasi, mengelola konflik secara konstruktif, dan menggunakan berbagai metode komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Oleh karena itu, penelitian dan pengembangan terus dilakukan untuk memperdalam pemahaman tentang prinsip-prinsip komunikasi efektif dalam konteks Pendidikan untuk meningkatkan kualitas interaksi komunikatif di antara semua pihak yang terlibat.

Berikut pentingnya prinsip-prinsip komunikasi efektif sebagai berikut:

1. Keterbukaan dan keterampilan mendengarkan, keterbukaan dalam menyampaikan informasi dan keterampilan mendengarkan yang baik merupakan prinsip dasar komunikasi efektif. Pendidik perlu mampu mengkomunikasikan ide dan materi pelajaran dengan jelas, serta bersedia untuk mendengarkan gagasan dan pertanyaan peserta didik dengan penuh perhatian. Ini menciptakan lingkungan di mana peserta didik merasa didengar dan dihargai.
2. Kesesuaian dan keterlibatan, komunikasi efektif dalam pendidikan melibatkan kesesuaian pesan dengan tingkat pemahaman peserta didik. Pendidik perlu memilih metode dan gaya komunikasi yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan belajar masing-masing peserta didik. Keterlibatan aktif dalam proses komunikasi, baik melalui diskusi, pertanyaan, atau demonstrasi, membantu meningkatkan retensi informasi dan motivasi belajar.
3. Pemberian umpan balik yang konstruktif menjadi prinsip penting dalam memperbaiki pemahaman peserta didik. Pendidik perlu mampu memberikan umpan balik secara jelas, spesifik, dan bersifat membangun, yang dapat membantu peserta didik untuk terus berkembang dan memperbaiki kinerja mereka.
4. Empati dan pemahaman keberagaman, adalah kunci untuk memahami peserta didik secara lebih mendalam. Pendidik perlu memiliki kepekaan terhadap keberagaman latar belakang, gaya belajar, dan kebutuhan individual peserta didik. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya menjadi penyampaian informasi tetapi juga alat untuk menciptakan ikatan emosional yang mendukung proses belajar-mengajar.
5. Kemampuan mengelola konflik, komunikasi efektif membantu dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik dengan cara yang mendukung pembelajaran dan perkembangan pribadi peserta didik.
6. Pemanfaatan teknologi komunikasi, pendidik perlu mampu menggunakan platform digital, media sosial, dan alat komunikasi

lainnya untuk menyampaikan informasi secara efektif, memfasilitasi diskusi online, dan meningkatkan keterlibatan peserta didik.

Melalui penerapan prinsip-prinsip komunikasi efektif ini, lingkungan pendidikan dapat menjadi tempat yang dinamis, inklusif, dan memberikan dukungan optimal bagi perkembangan peserta didik. Komunikasi yang baik tidak hanya membangun pemahaman tetapi juga menciptakan fondasi yang kuat untuk mencapai tujuan pendidikan.

## 6.4 Teknologi dan Komunikasi Efektif

Dalam era modern yang didorong oleh kemajuan teknologi, peran teknologi dalam mendukung komunikasi efektif telah menjadi semakin penting, terutama di sektor pendidikan. Integrasi teknologi dalam konteks komunikasi membuka pintu bagi kemungkinan-kemungkinan baru untuk memperkaya pengalaman belajar dan mengoptimalkan interaksi antara peserta didik, guru, dan lingkungan pendidikan secara keseluruhan (Merta et al., 2023).

Teknologi telah mengubah paradigma komunikasi, merintis cara baru untuk menyampaikan informasi, berkolaborasi, dan berinteraksi. Dalam konteks pendidikan, pemanfaatan teknologi dapat memberikan akses ke sumber daya pembelajaran yang lebih luas, memfasilitasi komunikasi antar sesama peserta didik, dan membuka peluang untuk pendekatan pengajaran yang lebih inovatif.

Dengan adanya platform pembelajaran daring, webinar, dan aplikasi pendidikan, peserta didik dapat mengakses informasi dan materi pembelajaran dari mana saja. Ini membuka pintu bagi inklusivitas, mengatasi hambatan geografis, dan memberikan kesempatan bagi individu dengan berbagai latar belakang untuk terlibat dalam pembelajaran.

Teknologi juga memperkaya bentuk-bentuk interaksi di dalam kelas. Forum daring, grup diskusi, dan platform kolaboratif memungkinkan peserta didik untuk berbagi ide, memecahkan masalah bersama, dan belajar secara bersamaan (DeWitt & Alias, 2014). Guru dapat memanfaatkan alat-alat ini untuk mendukung komunikasi efektif dan membangun komunitas belajar yang dinamis.

Adapun teknologi dalam Pendidikan sebagai berikut:

1. Akses pendidikan yang luas, peserta didik dapat mengakses materi pembelajaran tanpa terbatas oleh batasan geografis. Hal ini mengurangi kesenjangan akses dan memberikan peluang pendidikan kepada mereka yang berada di daerah terpencil atau kurang mendapatkan akses tradisional.
2. Pembelajaran interaktif dan adaptif melalui berbagai aplikasi dan platform pembelajaran daring dapat disesuaikan dengan gaya belajar masing-masing peserta didik, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pembelajaran.
3. Kolaborasi dan komunikasi efektif antara pendidik, peserta didik, dan pihak terkait dapat ditingkatkan melalui berbagai alat komunikasi online. Kolaborasi dalam proyek, diskusi melalui forum daring, dan penggunaan media sosial pendidikan menjadi sarana untuk membangun komunitas pembelajaran yang aktif dan mendukung.
4. Pengembangan keterampilan 21 abad, teknologi memainkan peran penting dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk sukses di era 21 abad, seperti keterampilan pemecahan masalah, kreativitas, literasi digital, dan kemampuan berpikir kritis. Pendidikan teknologi tidak hanya berkaitan dengan penguasaan perangkat keras dan perangkat lunak, tetapi juga mengajarkan pemahaman konsep dan penerapan dalam konteks kehidupan sehari-hari.
5. Pengukuran dan evaluasi yang terukur, sehingga data hasil belajar dapat diakses dengan cepat, membantu pendidik dalam membuat keputusan berbasis bukti untuk meningkatkan strategi pengajaran.

Pemanfaatan teknologi dan komunikasi yang efektif dapat merubah paradigma tradisional pendidikan menuju sebuah model pembelajaran yang lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan peserta didik. Melalui penelitian dan penerapan terus-menerus, dunia pendidikan dapat memanfaatkan potensi teknologi untuk menciptakan lingkungan belajar yang inovatif dan relevan bagi tantangan zaman yang terus berkembang.



# **Bab 7**

## **Keterlibatan Orang Tua dan Komunitas**

### **7.1 Pendahuluan**

Keberhasilan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, mengembangkan, memberdayakan dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan. Kepemimpinannya sebagai faktor pendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, termasuk sasaran. Karena itu, ia dituntut memiliki perilaku kepemimpinan dan keterampilan kepemimpinan yang tangguh dan berkarakter.

Artinya, kepala sekolah harus mampu mempengaruhi, menggerakkan dan memberdayakan sumber daya yang ada dan mampu mengembangkan kurikulum, meningkatkan mutu pembelajaran, memberikan pelayanan yang baik kepada siswa, mengelola keuangan dan fasilitas dan membina hubungan baik dengan masyarakat, termasuk peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan orang tua dan komunitas (Ubben, G.C. & Hughes, 1992).

Keterlibatan orang tua di sekolah sangat penting dalam mewujudkan dan mendukung perkembangan dan kesuksesan anak-anak mereka. Ada beberapa alasan mengapa keterlibatan orang tua di sekolah sangat penting sebagai berikut:

1. Dukungan dalam pembelajaran

Orang tua yang terlibat aktif di sekolah dapat memberikan dukungan tambahan dalam pembelajaran anak-anak mereka di rumah. Mereka dapat membantu anak-anak dalam mengerjakan tugas, membaca bersama, atau memberikan bimbingan dalam memahami materi pelajaran.

2. Kemitraan antara sekolah dan rumah

Keterlibatan orang tua membangun kemitraan yang kuat antara sekolah dan rumah. Ini membantu menciptakan lingkungan belajar yang konsisten dan terintegrasi di mana anak-anak mendapat dukungan baik di sekolah maupun di rumah.

3. Mengawasi perkembangan akademik dan sosial

Orang tua yang terlibat di sekolah dapat memantau perkembangan akademik dan sosial anak-anak mereka dengan lebih baik. Mereka dapat berkomunikasi dengan guru-guru untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kemajuan anak-anak mereka dan interaksi sosial mereka di lingkungan sekolah.

4. Mendorong motivasi dan kemandirian

Dengan mendukung kegiatan di sekolah, orang tua dapat membantu memotivasi anak-anak mereka untuk berprestasi lebih baik dan mengembangkan kemandirian dalam belajar. Dukungan dan dorongan orang tua dapat menjadi faktor penting dalam membangun rasa percaya diri anak-anak dalam menghadapi tantangan akademik dan sosial.

5. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

Orang tua yang terlibat aktif di sekolah dapat lebih mudah terlibat dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang mempengaruhi pendidikan anak-anak mereka. Mereka dapat berkontribusi dalam diskusi tentang kebijakan sekolah, program pembelajaran, dan isu-isu penting lainnya yang memengaruhi

lingkungan belajar anak-anak mereka (Lunenburg, F.C & Irby, 2006); (Lunenburg, F.C & Ornstein, 2012).

Di samping itu, keterlibatan komunitas di sekolah juga sangat penting karena memberikan manfaat yang luas bagi siswa, staf sekolah, orang tua, dan masyarakat secara keseluruhan.

Ada beberapa alasan mengapa keterlibatan komunitas di sekolah sangat penting yaitu:

1. Dukungan tambahan untuk pendidikan  
Keterlibatan komunitas membawa sumber daya tambahan ke dalam sekolah, seperti relawan, sponsor, dan mentor. Sumber daya ini dapat digunakan untuk mendukung program-program pendidikan tambahan, proyek-proyek kelas, dan kegiatan ekstrakurikuler yang memperkaya pengalaman belajar siswa.
2. Peningkatan motivasi dan prestasi siswa  
Ketika siswa melihat bahwa komunitas mereka tertarik dan terlibat dalam pendidikan mereka, ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk belajar dan meraih prestasi yang lebih tinggi. Mereka merasa didukung dan dihargai oleh lingkungan sekitar mereka, yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan akademik mereka.
3. Mendorong keterlibatan orang tua  
Keterlibatan komunitas dapat membantu memotivasi orang tua untuk terlibat lebih aktif di sekolah. Ketika orang tua melihat dukungan yang diberikan oleh komunitas mereka, mereka cenderung lebih terbuka untuk terlibat dalam kegiatan sekolah dan mendukung pendidikan anak-anak mereka.
4. Membangun rasa kepemilikan dan kebanggaan  
Keterlibatan komunitas membantu membangun rasa kepemilikan dan kebanggaan terhadap sekolah dalam komunitas tersebut. Ketika anggota komunitas merasa terlibat dan memiliki peran dalam kesuksesan sekolah, mereka cenderung lebih peduli terhadap

keberhasilan siswa dan kualitas pendidikan yang diberikan oleh sekolah.

5. Pemecahan masalah bersama

Keterlibatan komunitas memungkinkan anggota komunitas untuk berkolaborasi dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah. Dengan berbagi ide, sumber daya, dan pengalaman, mereka dapat bekerja sama untuk mengatasi tantangan dan menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik bagi semua siswa (Hoy, W.K & Miskel, 2012)

Dalam mewujudkan sekolah yang baik, sekolah efektif, sekolah unggul dan sekolah bermutu dibutuhkan peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan orang tua dan komunitas dalam:

1. mendukung kesuksesan pendidikan anak-anak dan membangun lingkungan belajar yang positif dan inklusif;
2. memperkuat hubungan antara sekolah dan masyarakat, meningkatkan kualitas pendidikan, dan menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan mendukung bagi semua siswa.

Hal inilah yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam mendorong atau memotivasi keterlibatan orang tua dan komunitas (Lunenburg, F.C & Irby, 2006); (Lunenburg, F.C & Ornstein, 2012); (Saiti, 2018).

Kenyataan di lapangan terkait peran kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan orang tua dan komunitas di sekolah menunjukkan bahwa:

1. Kurangnya komunikasi

Kepala sekolah yang tidak memprioritaskan komunikasi efektif dengan orang tua dan komunitas dapat menghambat keterlibatan mereka. Komunikasi yang buruk atau tidak konsisten dapat menyebabkan ketidak-pahaman tentang tujuan dan kegiatan sekolah.

2. Ketidakjelasan peran dan harapan

Kepala sekolah perlu mengartikan dengan jelas peran orang tua dan komunitas dalam mendukung pendidikan serta mengkomunikasikan harapan yang realistis terkait keterlibatan mereka.

3. Kurangnya sumber daya dan dukungan  
Kepala sekolah menghadapi kendala dalam menyediakan sumber daya dan dukungan yang cukup untuk mendukung inisiatif keterlibatan orang tua dan komunitas. Ini bisa mencakup waktu, tenaga, atau dana yang terbatas.
4. Tantangan budaya dan bahasa  
Sekolah sering berurusan dengan tantangan budaya dan bahasa yang berbeda di antara orang tua dan komunitas mereka. Kepala sekolah perlu menemukan cara untuk mengatasi hambatan ini dan memastikan bahwa semua orang tua merasa didengar dan dihargai.
5. Keterbatasan waktu  
Kepala sekolah sering memiliki tanggung jawab yang luas dan dapat mengalami keterbatasan waktu dalam merancang dan melaksanakan inisiatif keterlibatan orang tua dan komunitas yang efektif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dengan filosofis kepemimpinan, keteladanan, kedisiplinan, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan mutu, serta pemberdayaan guru dan tenaga kependidikan. Strategi guru adalah keteladanan, pembiasaan, dan sentuhan kalbu. Strategi orang tua dan masyarakat adalah komunikasi efektif dan kemitraan efektif (Suriansyah and., 2015); (Smith et al., 2021); (FitzGerald and Quiñones, 2023); (Povey et al., 2016); (Talebizadeh, Hosseingholizadeh and Bellibaş, 2021); (Nash et al., 2021). Berdasarkan hasil penelitian ini strategi yang digunakan orang tua dan masyarakat di sekolah dapat dilakukan melalui komunikasi dan kemitraan yang efektif. Senada dengan hasil penelitian Suriansyah.

Hasil penelitian Seriyanti, Ahmad dan Destiniar sampai pada kesimpulan yang menyatakan bahwa:

1. terdapat pengaruh yang signifikan antara peran komite sekolah terhadap manajemen berbasis sekolah;
2. terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dan peran komite sekolah terhadap keberhasilan manajemen berbasis sekolah.

Implikasi dari penelitian adalah pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan komite sekolah harus diperhatikan dalam meningkatkan manajemen berbasis

sekolah agar tujuan pendidikan akan tercapai secara optimal (Seriyantri, Ahmad and Destiniar, 2020).

Dengan demikian, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan orang tua dan komunitas di sekolah sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, ramah, dan berdaya. Hal ini tidak hanya menguntungkan siswa, tetapi juga memperkuat hubungan antara sekolah, orang tua dan komunitas serta meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan orang tua dan komunitas di sekolah dalam mendukung kesuksesan pendidikan anak-anak dan membangun lingkungan belajar yang positif serta memperkuat hubungan antara sekolah dan masyarakat dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan?

## 7.2 Konsep Dasar Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan merupakan perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

Beberapa aspek konsep dasar perilaku kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan

Konsep ini mencakup berbagai gaya kepemimpinan seperti otoriter, demokratis, transaksional, transformasional, dan lainnya. Setiap gaya kepemimpinan memiliki karakteristik unik yang memengaruhi cara pemimpin berinteraksi dengan pengikutnya dan cara mereka mempengaruhi kinerja.

2. Komunikasi

Komunikasi efektif adalah bagian penting dari perilaku kepemimpinan. Pemimpin yang efektif harus mampu berkomunikasi dengan jelas, terbuka, dan memotivasi anggota tim atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

3. Pemberian dukungan  
Pemimpin yang efektif memberikan dukungan kepada anggota tim atau bawahannya. Dukungan ini bisa berupa bantuan dalam mengatasi hambatan, memberikan sumber daya yang diperlukan, atau memberikan dorongan moral.
4. Pengambilan keputusan  
Kepemimpinan melibatkan pengambilan keputusan yang baik dan tepat waktu. Pemimpin harus mampu mengevaluasi situasi dengan cermat, mempertimbangkan berbagai opsi, dan mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan organisasi dan anggota tim.
5. Pemberdayaan (empowerment)  
Pemimpin yang efektif memberdayakan bawahannya dengan memberikan tanggung jawab, otonomi, dan kepercayaan. Ini membantu meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja individu maupun tim.
6. Model perilaku  
Pemimpin yang efektif menjadi model bagi anggota timnya. Mereka menunjukkan integritas, etika kerja yang tinggi, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Melalui perilaku mereka, pemimpin membentuk budaya organisasi yang diinginkan.
7. Pengembangan hubungan  
Pemimpin yang efektif membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim dan pihak lain yang terlibat. Mereka memahami kebutuhan, kekhawatiran, dan harapan orang-orang di sekitarnya, serta berusaha untuk membangun kepercayaan dan kerja sama yang saling menguntungkan (Ivancevich, J.M., Konopaske, R., Matteson, 2014); (Saiti, 2018); (Wong, B., Hairon, S., Tee Ng, 2019).

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa perilaku kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin dalam mempengaruhi, menggerakkan, mengembangkan dan memberdayakan kinerja individu, kelompok, dan organisasi sehingga mewarnai orang-orang yang dipimpinnya.

## 7.3 Konsep Dasar Kepemimpinan Pendidikan

Konsep dasar kepemimpinan pendidikan mencakup serangkaian prinsip dan karakteristik yang menjadi landasan bagi kepemimpinan yang efektif di lingkungan pendidikan.

Ada beberapa konsep dasar yang dapat membentuk kepemimpinan pendidikan yang ideal yaitu sebagai berikut:

1. Visi yang jelas

Kepemimpinan pendidikan yang ideal dimulai dengan memiliki visi yang jelas tentang masa depan sekolah atau lembaga pendidikan. Visi ini harus menginspirasi dan mengarahkan arah perkembangan sekolah, serta memotivasi semua anggota komunitas pendidikan untuk bekerja menuju tujuan bersama.

2. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan melibatkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin pendidikan yang ideal tidak hanya memperbaiki kondisi yang ada, tetapi juga mendorong perubahan yang substansial dan positif dalam budaya sekolah, proses pembelajaran, dan hasil siswa (Lunenburg, F.C & Irby, 2006); (Saiti, 2018).

3. Keterlibatan dan partisipasi

Kepemimpinan pendidikan yang ideal menghargai keterlibatan dan partisipasi semua pemangku kepentingan, termasuk guru, siswa, orang tua, staf pendidikan, dan anggota masyarakat. Kepemimpinan yang inklusif membangun hubungan yang kuat dan kolaboratif di antara semua anggota komunitas pendidikan.

4. Pengembangan staf dan siswa

Pemimpin pendidikan yang ideal berinvestasi dalam pengembangan profesional staf pendidikan dan pengembangan pribadi siswa. Mereka menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pertumbuhan dan

pengembangan pribadi, serta memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan bagi semua anggota komunitas pendidikan untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya (Hoy, W.K & Miskel, 2012); (Lunenburg, F.C & Ornstein, 2012); (Sindhu, 2012).

5. Keadilan dan keterbukaan

Kepemimpinan pendidikan yang ideal mengutamakan keadilan, keterbukaan, dan kesetaraan dalam semua aspek kegiatan pendidikan. Mereka memastikan bahwa semua siswa memiliki akses yang sama terhadap kesempatan pendidikan dan dukungan, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau budaya mereka.

6. Pengelolaan sumber daya yang efektif

Kepemimpinan pendidikan yang ideal mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mendukung misi dan tujuan pendidikan. Mereka membuat keputusan yang berbasis data, mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana, dan memastikan akuntabilitas dalam penggunaan dana dan fasilitas sekolah.

7. Kepemimpinan berbasis etika (Lunenburg, F.C & Irby, 2006); (Adair, 2007); (Bass, 2000); (Bush And Glover, 2014); (Keane Et Al., 2020).

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa pemimpin pendidikan yang ideal yaitu bertindak dengan integritas, kejujuran, dan kepercayaan. Seorang pemimpin pendidikan menjunjung tinggi standar etika yang tinggi dan menjadi contoh yang baik bagi semua anggota komunitas pendidikan dalam perilaku dan keputusan yang diambil seorang pemimpin pendidikan.

### **Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mendorong Keterlibatan Orang Tua di Sekolah**

Peran kepemimpinan kepala sekolah sangatlah penting dalam mendorong keterlibatan orang tua di sekolah. Ada beberapa peran kunci yang dimainkan oleh kepala sekolah dalam hal ini:

1. Membangun hubungan yang positif.

2. Komunikasi efektif

Kepala sekolah harus menjadi fasilitator komunikasi yang efektif antara sekolah dan orang tua. Mereka harus menginformasikan secara jelas tentang program sekolah, kegiatan ekstrakurikuler,

perkembangan akademik siswa, serta kebijakan dan perubahan penting lainnya kepada orang tua.

3. Mengadakan pertemuan dan acara

Kepala sekolah dapat mengadakan pertemuan rutin, seperti rapat orang tua guru, forum diskusi, atau acara sosial lainnya untuk memfasilitasi interaksi antara orang tua, guru, dan staf sekolah. Acara-acara ini dapat menjadi platform untuk berbagi informasi, memecahkan masalah, dan membangun keterlibatan orang tua.

4. Melibatkan orang tua dalam pengambilan keputusan

Kepala sekolah dapat mengundang orang tua untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan terkait kebijakan sekolah, program pembelajaran, atau kegiatan ekstrakurikuler. Dengan melibatkan orang tua dalam pengambilan keputusan, mereka merasa memiliki peran aktif dalam membentuk lingkungan belajar anak-anak mereka.

5. Menghargai kontribusi orang tua

Kepala sekolah harus menghargai kontribusi dan partisipasi orang tua dalam kegiatan sekolah. Ini dapat dilakukan melalui penghargaan, pengakuan, atau apresiasi terhadap peran orang tua dalam mendukung misi dan visi sekolah.

6. Menyediakan sumber daya dan dukungan

Kepala sekolah harus menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan bagi orang tua yang ingin terlibat dalam kegiatan sekolah. Hal ini dapat mencakup penyediaan informasi, pelatihan, atau bantuan untuk orang tua yang mungkin mengalami kesulitan dalam berpartisipasi.

7. Menjadi contoh yang baik

Kepala sekolah harus menjadi contoh yang baik dalam hal keterlibatan orang tua. Mereka dapat menunjukkan komitmen dan dedikasi mereka terhadap keterlibatan orang tua dengan secara aktif terlibat dalam interaksi dengan orang tua, mendukung kegiatan orang tua, dan mendengarkan masukan dari mereka (Lunenburg, F.C & Irby, 2006);

(Hoy, W.K & Miskel, 2012); (Ivancevich, J.M., Konopaske, R., Matteson, 2014); (Saiti, 2018); (Wong, B., Hairon, S., Tee Ng, 2019).

Berdasarkan uraian di atas, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan orang tua di sekolah sangatlah penting. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk membangun hubungan yang positif dan saling menguntungkan antara sekolah dan orang tua. Kepala sekolah harus menciptakan lingkungan yang ramah dan terbuka bagi orang tua agar merasa nyaman berpartisipasi dalam kegiatan sekolah.

### **Peran Kepemimpinan Kepala sekolah dalam Mendorong Keterlibatan Komunitas di Sekolah**

Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan komunitas di sekolah sangat penting dan mendesak. Hal ini didasarkan pada faktor-faktor berikut:

1. Membangun dukungan luas
2. Membangun jaringan dukungan  
Melalui keterlibatan komunitas, kepala sekolah dapat membangun jaringan dukungan yang kuat bagi sekolah. Ini mencakup kerja sama dengan lembaga-lembaga lokal, organisasi non-profit, bisnis lokal, dan tokoh-tokoh masyarakat yang dapat memberikan sumber daya, bantuan, atau kesempatan belajar bagi siswa.
3. Mengakomodasi kebutuhan dan keanekaragaman  
Kepala sekolah yang memahami keanekaragaman komunitas di sekitar sekolahnya dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan ramah bagi semua anggota komunitas. Dengan mendengarkan dan melibatkan berbagai kelompok dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah dapat memastikan bahwa kebutuhan dan perspektif semua pihak diakomodasi.
4. Meningkatkan kualitas pendidikan  
Keterlibatan komunitas dapat membantu meningkatkan kualitas pendidikan dengan menyediakan sumber daya tambahan, dukungan, dan kesempatan untuk pembelajaran yang lebih luas. Misalnya, melalui kerja sama dengan komunitas lokal, sekolah dapat

menyelenggarakan program-program ekstrakurikuler, lokakarya, atau kunjungan lapangan yang memperkaya pengalaman belajar siswa.

5. Mendorong tanggung jawab bersama

Kepala sekolah yang mendorong keterlibatan komunitas membantu membangun rasa tanggung jawab bersama atas pendidikan anak-anak. Ini menciptakan kesadaran bahwa pendidikan bukan hanya tanggung jawab sekolah, tetapi tanggung jawab bersama seluruh komunitas. Dengan demikian, semua pihak merasa bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan anak-anak.

6. Mengatasi tantangan bersama

Dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan beragam dalam pendidikan, keterlibatan komunitas dapat menjadi sumber solusi yang berharga. Dengan melibatkan komunitas dalam proses perencanaan dan implementasi program-program pendidikan, kepala sekolah dapat mengumpulkan sumber daya, ide, dan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi sekolah (Lunenburg, F.C & Ornstein, 2012); (Hoy, W.K & Miskel, 2012); (Saiti, 2018).

Berdasarkan uraian di atas, peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mendorong keterlibatan komunitas di sekolah sangat diperlukan sebagai *supporting system* dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah yang efektif memahami bahwa sekolah tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian integral dari komunitas yang lebih luas. Dengan mendorong keterlibatan komunitas, kepala sekolah dapat membangun dukungan luas dari orang tua, anggota masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya.

Dukungan ini dapat membantu sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, meningkatkan sumber daya, dan menciptakan lingkungan belajar yang optimal yang pada akhirnya dapat menjadikan sekolah menjadi sekolah yang diminati peserta didik, karena memiliki prestasi akademik dan prestasi non-akademik serta memiliki sejumlah keunggulan pembelajaran yang dapat memberikan layanan pembelajaran yang prima bagi peserta didik.

Pada akhir bab ini terkait keterlibatan orang tua dan komunitas dalam kepemimpinan pendidikan dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, keterlibatan orang tua di sekolah memainkan peran yang sangat penting dalam

mendukung kesuksesan pendidikan anak-anak dan membangun lingkungan belajar yang positif dan inklusif. Kedua, keterlibatan komunitas di sekolah memainkan peran yang krusial dalam memperkuat hubungan antara sekolah dan masyarakat, meningkatkan kualitas pendidikan, dan menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan mendukung bagi semua siswa.

Ketiga, dalam upaya mewujudkan keterlibatan orang tua dan komunitas, kepala sekolah perlu mengembangkan strategi yang inklusif dan proaktif untuk melibatkan orang tua dan komunitas dalam kehidupan sekolah. Ini bisa meliputi: (a) komunikasi terbuka, (b) kolaborasi dengan organisasi masyarakat setempat, dan (c) penggunaan sumber daya yang ada secara efisien. Keempat, pemimpin yang berhasil sering kali memadukan berbagai aspek perilaku kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan organisasi atau tim yang dipimpin. Pemimpin mampu melakukan inovasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Kelima, dengan memainkan peran kepemimpinan kepala sekolah dengan baik, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan berkolaborasi di sekolah, yang pada gilirannya dapat mendukung perkembangan akademik dan non-akademik serta sosial siswa. Keenam, kepemimpinan pendidikan yang ideal menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, dinamis, dan memberdayakan, yang bertujuan untuk memajukan kesejahteraan dan kesuksesan semua anggota komunitas pendidikan.



# **Bab 8**

## **Pengembangan Profesional Bagi Guru dan Staf**

### **8.1 Pengembangan Profesionalisme dalam Pendidikan**

Pendidikan adalah fondasi bagi perkembangan dan kemajuan suatu masyarakat. Guru dan staf sekolah memegang peran utama dalam membentuk dan membimbing peserta didik sebagai generasi masa depan. Namun, untuk memenuhi tantangan yang terus berkembang dalam dunia pendidikan, mereka harus terus mengembangkan diri secara profesional (Prihatni, 2011).

Perubahan cepat dalam teknologi dan informasi, munculnya teori-teori pendidikan baru, dan dinamika sosial yang terus berubah memerlukan adaptasi yang cepat dan efektif dari para guru dan staf sekolah. Pengembangan profesional bukan lagi menjadi pilihan, tetapi suatu kebutuhan yang mendesak. Hal ini memungkinkan mereka untuk terus meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman mereka terhadap praktik terbaik dalam pendidikan (Agustina, 2018).

Selain itu, peran guru dan staf sekolah telah berkembang menjadi lebih kompleks. Mereka tidak hanya bertugas sebagai pengajar, tetapi juga sebagai

pembimbing, fasilitator, konselor, mediator, dan agen perubahan dalam komunitas sekolah. Untuk menjalankan peran ini dengan efektif, pengembangan profesional menjadi kunci untuk memperkuat kompetensi mereka dalam berbagai bidang (Sumarsono, 2015).

Pengembangan profesional juga berdampak positif pada kualitas pengajaran dan pembelajaran. Guru yang terus mengembangkan diri memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan metode pembelajaran yang kreatif dan inovatif, menyesuaikan pendekatan mereka dengan kebutuhan peserta didik, dan menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan berdaya.

Selain manfaat bagi individu, pengembangan profesional juga berkontribusi pada peningkatan keseluruhan sistem pendidikan. Guru dan staf sekolah yang berkualitas akan mendorong peningkatan kinerja sekolah secara keseluruhan, menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik, dan akhirnya, meningkatkan hasil akademik peserta didik.

Dalam era pendidikan yang terus berkembang dengan pesat, peran guru dan staf sekolah tidak lagi terbatas pada penyampaian materi pelajaran. Mereka diharapkan menjadi fasilitator pembelajaran, pembimbing, dan bahkan mitra dalam mempersiapkan generasi masa depan. Untuk memenuhi tuntutan yang semakin kompleks ini, pengembangan profesional menjadi sebuah keharusan yang tak terhindarkan bagi guru dan staf sekolah.

Pengembangan profesional bukan sekadar suatu konsep, tetapi sebuah siklus yang terus berlangsung. Hal ini memungkinkan para pendidik untuk terus meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka agar dapat menghadapi tantangan dan perubahan dalam dunia pendidikan. Seiring dengan perubahan teknologi, dinamika sosial, dan kebutuhan peserta didik yang beragam, pengembangan profesional bukan hanya menjadi pilihan, tetapi suatu kebutuhan yang mendesak.

Dalam pandangan yang lebih luas, pengembangan profesional tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan mengajar, tetapi juga pada aspek-aspek lain yang memengaruhi kualitas lingkungan belajar, seperti kesejahteraan pribadi, hubungan antar individu, dan keterlibatan komunitas sekolah. Oleh karena itu, kajian ini tidak hanya mengajak para guru dan staf sekolah untuk mengasah keterampilan teknis mereka, tetapi juga untuk memperdalam pemahaman akan peran mereka dalam membangun komunitas pembelajaran yang inklusif dan berdaya (Sari, 2013).

## 8.2 Konsep Profesionalisme dalam Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu sektor yang memegang peranan krusial dalam pembentukan individu, masyarakat, dan bangsa. Konsep profesionalisme dalam pendidikan merupakan landasan yang sangat penting dalam memastikan kualitas proses pendidikan dan pengajaran yang efektif serta berkelanjutan. Profesionalisme dalam pendidikan mencakup sejumlah prinsip, nilai, dan praktik yang ditujukan untuk meningkatkan standar profesional guru, staf pendidikan, dan institusi pendidikan secara keseluruhan.

Pertama, profesionalisme dalam pendidikan mencakup komitmen yang kuat terhadap etika dan integritas. Para profesional pendidikan diharapkan untuk bertindak secara jujur, adil, dan bertanggung jawab dalam setiap aspek pekerjaan mereka. Mereka juga harus memiliki kesadaran akan konsekuensi moral dari tindakan mereka terhadap peserta didik, kolega, dan masyarakat (Mustofa, 2012).

Selanjutnya, profesionalisme dalam pendidikan juga menggambarkan tingkat kompetensi dan keahlian yang tinggi dalam mengajar, mendidik, dan memfasilitasi pembelajaran. Guru dan staf pendidikan harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang teori dan praktik pendidikan, serta keterampilan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Selain itu, profesionalisme dalam pendidikan juga mencakup komitmen terhadap pengembangan diri dan pertumbuhan profesional yang berkelanjutan. Guru dan staf pendidikan harus terus-menerus meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan wawasan mereka melalui pelatihan, pengembangan diri, dan refleksi terhadap praktik mereka.

Aspek lain dari profesionalisme dalam pendidikan adalah kolaborasi dan kerja tim. Para profesional pendidikan diharapkan untuk bekerja sama dalam tim, berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta mendukung satu sama lain demi mencapai tujuan bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Terakhir, profesionalisme dalam pendidikan juga mencakup komitmen terhadap inklusi, keadilan, dan kesetaraan. Para profesional pendidikan harus memastikan bahwa semua peserta didik mendapatkan akses yang setara

terhadap pendidikan berkualitas tanpa memandang latar belakang, kemampuan, atau karakteristik pribadi lainnya (Trisoni, 2016).



**Gambar 8.1:** Peta Konsep Guru Profesional (Supriadi, 2014)

Secara keseluruhan, konsep profesionalisme dalam pendidikan menuntut standar tinggi dalam praktik dan perilaku para profesional pendidikan, serta komitmen yang kokoh terhadap peningkatan mutu pendidikan dan kesejahteraan peserta didik. Dengan menerapkan nilai-nilai dan prinsip profesionalisme ini, kita dapat memastikan bahwa pendidikan menjadi instrumen yang efektif dalam menciptakan masyarakat yang lebih baik dan masa depan yang lebih cerah bagi generasi mendatang.

Konsep profesionalisme dalam pendidikan dapat dilihat dari beberapa hal berikut:

1. etika profesional;
2. kompetensi profesional;
3. tanggung jawab profesional;
4. keterlibatan komunitas;
5. pemikiran reflektif;
6. keprofesionalan.

Etika profesional dalam pendidikan meliputi standar moral, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip yang harus dipegang teguh oleh guru dan staf sekolah dalam

melaksanakan tugas-tugas mereka. Ini termasuk integritas, kejujuran, keadilan, dan menghormati keberagaman. Kompetensi profesional mencakup keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pendidikan dengan efektif. Ini meliputi pemahaman akan teori-teori pembelajaran, metodologi pengajaran yang efektif, dan kemampuan untuk menyesuaikan pendekatan pengajaran dengan kebutuhan peserta didik.

Tanggung jawab profesional merupakan kesadaran akan peran dan kewajiban guru dan staf sekolah terhadap peserta didik, orang tua, sekolah, dan masyarakat. Ini termasuk tanggung jawab untuk meningkatkan diri secara terus-menerus, mendukung perkembangan peserta didik secara holistik, serta berkontribusi pada pengembangan dan kemajuan sekolah dan sistem pendidikan. Profesionalisme dalam pendidikan juga mencakup keterlibatan aktif dalam komunitas sekolah dan pendidikan yang lebih luas. Guru dan staf sekolah diharapkan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, orang tua, wali murid, serta mitra-mitra pendidikan lainnya untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, aman, dan berdaya.

Seorang profesional pendidikan harus mampu melakukan pemikiran reflektif terhadap praktiknya, termasuk evaluasi terhadap strategi pengajaran yang digunakan, respons terhadap kebutuhan peserta didik, dan efektivitas interaksi dengan berbagai pihak di lingkungan pendidikan. Pemikiran reflektif membantu guru dan staf sekolah untuk terus belajar dan berkembang.

Profesionalisme dalam pendidikan juga mencakup sikap dan perilaku yang menunjukkan komitmen terhadap profesinya. Ini termasuk sikap terbuka terhadap umpan balik, kemauan untuk terlibat dalam pengembangan diri secara terus-menerus, serta kesediaan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan kerja.

Dengan memahami pentingnya pengembangan profesional bagi guru dan staf sekolah, dapat diakui bahwa investasi dalam pengembangan ini adalah investasi dalam masa depan pendidikan yang lebih baik, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif yang luas bagi masyarakat secara keseluruhan (Mustofa, 2012).

### **Profesionalisme Dalam Konteks Pendidikan**

Profesionalisme dalam konteks pendidikan merujuk pada serangkaian sikap, nilai, perilaku, dan praktik yang menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap

standar etika, keahlian, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan. Lebih dari sekadar pekerjaan, menjadi seorang profesional dalam pendidikan berarti mengabdikan diri untuk memberikan yang terbaik bagi peserta didik, sekolah, dan masyarakat secara keseluruhan.

Beberapa aspek penting definisi profesionalisme dalam konteks pendidikan, yaitu kualitas, integritas, kompetensi, tanggung jawab, dan keterlibatan komunitas. Seorang profesional pendidikan harus menempatkan kualitas sebagai prioritas utama dalam semua aspek pekerjaannya. Hal ini mencakup kualitas pengajaran, interaksi dengan peserta didik dan orang tua, serta kontribusi terhadap pengembangan sekolah (Yusuf, 2018).

Integritas adalah landasan dari profesionalisme. Seorang guru atau staf sekolah harus bertindak dengan jujur, adil, dan konsisten dalam segala hal, baik dalam mengelola kelas, menilai kinerja peserta didik, maupun dalam interaksi dengan rekan kerja dan komunitas.

Profesionalisme dalam pendidikan juga meliputi keahlian dan pengetahuan yang cukup untuk melaksanakan tugas-tugas pendidikan dengan efektif. Seorang guru atau staf sekolah harus terus mengembangkan keterampilan mereka, memperbarui pengetahuan mereka tentang teori-teori dan praktik-praktik terbaik, serta mengikuti perkembangan terbaru dalam bidang pendidikan.

Seorang profesional pendidikan harus memiliki kesadaran yang tinggi akan tanggung jawab mereka terhadap peserta didik, sekolah, dan masyarakat. Ini mencakup tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman dan inklusif, mendukung perkembangan peserta didik secara holistik, serta berkontribusi pada kemajuan sekolah dan sistem pendidikan secara keseluruhan.

Profesionalisme dalam pendidikan juga mengharuskan guru dan staf sekolah untuk terlibat secara aktif dalam komunitas pendidikan, baik di dalam maupun di luar sekolah. Ini termasuk berkolaborasi dengan rekan kerja, berkomunikasi secara efektif dengan orang tua dan wali murid, serta berpartisipasi dalam inisiatif dan program yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

### **Etika Profesional Dalam Pendidikan**

Pendidikan adalah salah satu bidang yang sangat dipengaruhi oleh etika profesional. Etika profesional dalam pendidikan mengacu pada seperangkat nilai, prinsip, dan standar perilaku yang harus diikuti oleh para pendidik,

administrator, dan tenaga kependidikan lainnya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka terhadap peserta didik, kolega, institusi, dan masyarakat pada umumnya.

Pentingnya etika profesional dalam pendidikan tidak dapat dilebih-lebihkan karena pendidikan tidak hanya tentang menyampaikan pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter, moral, dan sikap peserta didik. Dengan adanya etika profesional yang kuat, pendidik dapat memberikan contoh yang baik bagi peserta didik, menciptakan lingkungan belajar yang aman dan inklusif, serta membangun kepercayaan antara semua pihak yang terlibat dalam proses pendidikan.

Etika profesional dalam pendidikan adalah seperangkat norma dan prinsip-prinsip moral yang mengatur perilaku dan interaksi guru dan staf sekolah dalam konteks pendidikan. Hal ini mencakup nilai-nilai dasar, standar perilaku, dan tindakan yang diharapkan dari para profesional pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Aspek penting dari etika profesional dalam pendidikan yaitu:

1. integritas;
2. keadilan;
3. hormat;
4. keterbukaan;
5. kerahasiaan;
6. profesionalisme;
7. tanggung jawab sosial.

Integritas merupakan nilai fundamental dalam etika profesional. Seorang guru atau staf sekolah harus bertindak dengan jujur, konsisten, dan transparan dalam semua aspek pekerjaannya. Mereka harus memegang teguh prinsip-prinsip moral dan tidak mengorbankan integritas mereka demi kepentingan pribadi atau institusi.

Etika profesional dalam pendidikan menuntut perlakuan yang adil dan setara terhadap semua peserta didik tanpa memandang latar belakang, jenis kelamin, agama, atau karakteristik lainnya. Guru dan staf sekolah harus memastikan bahwa keputusan-keputusan mereka didasarkan pada keadilan dan tidak diskriminatif.

Seorang profesional pendidikan harus menghormati martabat dan hak-hak setiap individu, termasuk peserta didik, rekan kerja, orang tua, dan anggota komunitas lainnya. Ini mencakup menghargai perbedaan, mendengarkan dengan empati, dan mengakui kontribusi yang beragam dari setiap individu.

Etika profesional dalam pendidikan menuntut guru dan staf sekolah untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur dengan semua pihak yang terlibat dalam proses pendidikan, termasuk peserta didik, orang tua, dan rekan kerja. Mereka harus siap menerima umpan balik, mengakui kesalahan, dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

Seorang guru atau staf sekolah memiliki tanggung jawab untuk menjaga kerahasiaan informasi pribadi dan rahasia peserta didik. Mereka harus memastikan bahwa informasi sensitif hanya diungkapkan kepada pihak yang berwenang dan hanya dalam konteks yang sesuai.

Etika profesional dalam pendidikan mencakup sikap dan perilaku yang mencerminkan komitmen yang tinggi terhadap profesinya. Guru dan staf sekolah harus menampilkan sikap yang ramah, sopan, dan profesional dalam semua interaksi mereka dengan peserta didik, orang tua, dan rekan kerja.

Tanggung jawab sosial mengacu pada kewajiban individu atau organisasi untuk bertindak secara positif dan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat secara luas. Berkontribusi pada kemajuan masyarakat dengan memberikan pendidikan yang berkualitas dan mempromosikan nilai-nilai yang positif (Agustina, 2018).

### **Pengembangan Profesional Bagi Guru dan Staf**

Pengembangan profesional bagi guru dan staf sangat penting karena terkait dengan peningkatan kualitas dan hasil pembelajaran. Dapat dijelaskan bahwa peningkatan kualitas pengajaran berimbas pada pengembangan profesional membantu guru meningkatkan kualitas pengajaran mereka. Dengan terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka, guru dapat mengadopsi metode pengajaran yang lebih efektif dan inovatif, serta menyesuaikan pendekatan mereka dengan perkembangan terbaru dalam Pendidikan (Sahertian, 2020).

Ketika guru merasa diri mereka terus berkembang dan meningkat, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Pengembangan profesional memberi mereka kesempatan untuk merasa terpenuhi secara pribadi dan profesional, serta

merasa diakui dan dihargai atas kontribusi mereka dalam meningkatkan kualitas Pendidikan (M. Dian and Nasir, 2021).

Guru yang terlibat dalam pengembangan profesional cenderung lebih bersemangat dan termotivasi dalam mengajar. Hal ini dapat memengaruhi motivasi dan keterlibatan peserta didik dalam proses pembelajaran, karena mereka akan merasakan energi positif dan komitmen dari guru mereka.

Pengembangan profesional memungkinkan guru dan staf sekolah untuk tetap relevan dan siap menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Mereka dapat memperoleh pengetahuan tentang teknologi terbaru, strategi pengajaran yang kreatif, inovatif, dan tren dalam pendidikan yang memengaruhi cara mereka bekerja.

Guru dan staf sekolah yang terlibat dalam pengembangan profesional cenderung bekerja lebih efektif dan berkontribusi pada kinerja sekolah secara keseluruhan. Mereka dapat membawa ide-ide baru, praktik terbaik, dan kemajuan dalam pendidikan yang dapat mengangkat reputasi dan prestasi sekolah.

## 8.3 Strategi Pengembangan Profesional

Pendidikan bukanlah sekadar pekerjaan, tetapi panggilan untuk memberikan dampak yang berkelanjutan pada masa depan generasi mendatang. Di pusat setiap sistem pendidikan yang sukses adalah kualitas guru dan staf yang berdedikasi, yang tidak hanya berkomitmen untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, tetapi juga untuk terus berkembang secara profesional sepanjang karier mereka.

Dalam era yang terus berubah dengan cepat ini, tuntutan terhadap pendidikan juga terus berkembang. Tantangan baru muncul, teknologi terus maju, dan masyarakat memperbarui harapan mereka terhadap apa yang dapat dicapai oleh peserta didik. Oleh karena itu, penting untuk mengakui perlunya strategi pengembangan profesional yang efektif bagi guru dan staf. Strategi ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan mengajar, tetapi juga pada pembangunan individu secara keseluruhan.

Beberapa strategi pengembangan profesional bagi guru dan staf, antara lain:

1. identifikasi kebutuhan individu;
2. perencanaan perjalanan pengembangan;
3. pelatihan dan workshop;
4. kolaborasi dan jaringan;
5. pembelajaran berbasis praktik;
6. mentoring dan pembimbingan;
7. evaluasi dan umpan balik;
8. pemanfaatan teknologi.

Setiap guru dan staf memiliki kebutuhan dan tujuan pengembangan yang unik. Dimulai dengan melakukan evaluasi diri untuk mengidentifikasi area di mana mereka ingin meningkatkan keterampilan atau pengetahuan mereka. Ini dapat dilakukan melalui survei, refleksi pribadi, atau diskusi dengan rekan kerja dan atasan.

Setelah kebutuhan individu teridentifikasi kemudian merencanakan pengembangan yang terperinci. Rencana ini harus mencakup tujuan yang spesifik, langkah-langkah konkret yang akan diambil, sumber daya yang akan digunakan, serta waktu dan batasan yang ditetapkan. Sumber daya eksternal seperti pelatihan dan workshop dapat menjadi sarana yang sangat efektif untuk pengembangan profesional. Pilih pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pengembangan individu dan manfaatkan kesempatan untuk belajar dari para ahli dan praktisi terkemuka dalam bidang tersebut.

Bangun jaringan profesional dengan guru dan staf lainnya baik di dalam maupun di luar sekolah. Diskusikan ide, pertukaran pengalaman, dan pelajari praktik terbaik dari pengalaman yang telah diperoleh. Kolaborasi ini dapat berlangsung dalam bentuk pertemuan rutin, kelompok studi, atau proyek bersama.

Salah satu cara terbaik untuk mengembangkan keterampilan adalah melalui pembelajaran langsung dalam konteks pekerjaan. Berikan kesempatan kepada guru dan staf untuk mencoba metode baru, eksperimen dengan pendekatan pembelajaran yang berbeda, dan refleksikan hasilnya untuk pembelajaran lebih lanjut.

Program mentoring dapat menjadi sarana yang sangat berharga dalam pengembangan profesional. Pasangkan guru dan staf yang berpengalaman

dengan mereka yang ingin belajar dan berkembang. Mentoring ini tidak hanya memberikan bimbingan dan dukungan, tetapi juga memungkinkan pertukaran pengalaman dan pengetahuan antar-generasi. Evaluasi berkala terhadap kemajuan pengembangan profesional dan menerima umpan balik dari rekan kerja, atasan, dan peserta didik. Merefleksikan hasilnya dan menggunakan umpan balik tersebut untuk melakukan penyesuaian dan perbaikan dalam rencana pengembangan individu.

Pemanfaatan teknologi untuk mendukung pengembangan profesional individu. Mengikuti kursus online, bergabung dalam komunitas daring yang relevan, atau menggunakan aplikasi dan platform belajar untuk mengakses sumber daya dan materi pembelajaran yang berkualitas (Dkk, 2020).

Topik yang dibahas dalam program pengembangan profesional untuk staf di sekolah dapat bervariasi tergantung pada jenis program dan lembaga yang menyelenggarakannya. Topik umum yang sering dibahas dalam program pengembangan profesional untuk staf di sekolah antara lain, metode pembelajaran efektif dan inovatif, evaluasi pembelajaran dan aspek kinerja siswa, pengembangan keterampilan teknis (seperti penggunaan teknologi dalam pembelajaran), pengembangan keterampilan soft skill (komunikasi, leadership, dan management), dan pengembangan keterampilan hard skill (metode pendidikan yang efektif) (Putri and Nugroho, 2016).

### **Manfaat Pengembangan Profesional Bagi Guru dan Staf**

Guru dan staf pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk masa depan generasi. Untuk memenuhi tuntutan yang semakin kompleks dan beragam dari lingkungan pendidikan, pengembangan profesional menjadi landasan yang tak terhindarkan. Pengembangan profesional bukan hanya sekadar proses, tetapi sebuah komitmen untuk meningkatkan diri secara terus-menerus, mengasah keterampilan, dan memperdalam pengetahuan agar dapat memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas.

Dalam konteks ini, penting untuk memahami manfaat yang signifikan yang dimiliki pengembangan profesional bagi guru dan staf pendidikan. Manfaat ini tidak hanya bersifat individu, tetapi juga memiliki dampak yang kuat pada institusi pendidikan secara keseluruhan. Dari peningkatan kualitas pengajaran hingga peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, pengembangan profesional membawa perubahan positif yang dapat dirasakan oleh semua pihak terlibat dalam proses Pendidikan.

Pengembangan profesional bagi guru dan staf pendidikan memiliki sejumlah manfaat yang signifikan, baik bagi individu maupun bagi institusi secara keseluruhan. Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru di Indonesia. Manfaat adanya pengembangan profesional bagi guru dan staf antara lain, adanya peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan kepuasan kerja baik guru, staf maupun peserta didik, peningkatan profesionalisme bagi guru dan staf, adanya peluang karier, dan mengikuti perkembangan terkini.

# Bab 9

## Pengendalian Konflik Di Sekolah

### 9.1 Pendahuluan

Manajemen konflik adalah sebuah metodologi terstruktur yang digunakan untuk mendekati konflik dalam berbagai bentuknya dengan cara yang logis, adil, dan efektif. Pada dasarnya, konflik merupakan situasi ketegangan atau pertentangan yang timbul ketika ada perbedaan pendapat atau perilaku antar individu atau kelompok, yang menyebabkan setiap pihak tidak dapat menerima atau menolak pandangan atau tindakan masing-masing (Madalina, 2016).

Organisasi yang memelihara konflik fungsional dalam budayanya cenderung lebih kreatif dan responsif terhadap kebutuhan klien, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mendapat manfaat dari pengambilan keputusan yang ditingkatkan. Hal ini karena ide dan opini yang berbeda dapat diekspresikan dan diselesaikan secara terbuka, (Jordan & Troth, 2021). Konflik bukan hanya sekadar benturan kepentingan yang nyata; ia sering kali berpangkal dari persepsi subyektif.

Dalam kerangka interaksi antar pihak yang saling tergantung, konflik menciptakan tendensi untuk bersaing atau bekerja sama yang kemudian menghasilkan dinamika interaksi yang menantang. (Folger et al., 2021)

menegaskan bahwa konflik merupakan interaksi antar pihak yang memiliki ketergantungan mutual dan perbedaan persepsi yang mendalam.

Lingkungan seperti sekolah, konflik tak terelakkan sebagaimana ditunjukkan (Uzun & Ayik, 2017), menekankan pentingnya komunikasi dalam hubungan interpersonal dan penggunaan gaya manajemen konflik yang sesuai untuk penyelesaian konflik. Manajemen konflik yang efisien dapat meningkatkan sinergi dalam tim, menguatkan proses pengambilan keputusan, dan secara keseluruhan memperbaiki kinerja.

Rispens et al (2021) menunjukkan bahwa dengan penerapan strategi manajemen konflik yang efektif, tim dapat mengeksplorasi beragam opsi secara lebih luas, mengaudit pilihan-pilihan tersebut dengan detail, dan mencapai hasil yang lebih akurat, meningkatkan performa, serta memperkuat solidaritas antar anggota tim. (Leung et al., 2014), mendefinisikan manajemen konflik sebagai proses yang melibatkan intervensi strategis dengan teknik 'soft' dan 'hard' untuk menangani konflik, dimulai dari manifestasi konflik dengan membawa isu yang tidak terlihat menjadi terlihat, hingga penekanan pada resolusi konflik.

Persepsi tentang konflik telah mengalami perubahan signifikan dari waktu ke waktu. Wirawan (2009) membedakan antara pandangan lama, yang menganggap konflik harus dihilangkan dari organisasi karena dianggap mengganggu dan merusak prestasi, serta pandangan baru yang justru melihat konflik sebagai pendorong prestasi organisasi. Dalam organisasi yang efektif, konflik berperan sebagai katalisator untuk memacu prestasi, dan bukan sesuatu yang harus dihindari atau dihilangkan.

**Tabel 9.1:** Perbedaan Pandangan Konflik (Wirawan, 2009)

	<b>Pandangan Tradisional</b>	<b>Pandangan Kontemporer</b>	<b>Pandangan Interaksional</b>
Masalah utama	Disebabkan oleh pembuat masalah Buruk Seharusnya dihindari Seharusnya ditekan	Tidak dapat dihindari antar manusia Tidak selalu buruk Hasil alamiah dari perubahan Dapat dikelola	Hasil dari komitmen terhadap tujuan Sering bermanfaat Seharusnya distimulasi Seharusnya membantu kreativitas
Dampak pada Kinerja	Penurunan kinerja sebagai level peningkatan konflik	Kinerja pada dasarnya tergantung bagaimana konflik dikendalikan secara efektif. Biasanya peningkatan kinerja terhadap level	Pada level tertentu konflik dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja. Kinerja meningkat dengan konflik pada level tertentu. Kemudian

		tertentu sebagai peningkatan level konflik, kemudian menurun jika konflik tidak diselesaikan bahkan meluas	terjadi penurunan jika konflik tidak diselesaikan
Rekomendasi Tindakan	Jangan lakukan sesuatu jika $a=d$ Selesaikan konflik jika $a>d$ (Dimana $d>0$ )	Jangan lakukan apa pun jika $a=d$ Selesaikan konflik jika $a>d$ (dimana $d>0$ )	Jangan lakukan apa pun jika $a=d$ Selesaikan konflik jika $a>d$ Stimulasi konflik jika $a<d$ (dimana $d>0$ )

Manfaat dari manajemen konflik yang efektif bukan hanya meningkatkan prestasi organisasi secara umum, tetapi juga mewujudkan lembaga pendidikan yang mandiri dengan kualitas yang terus meningkat karena kemampuannya dalam mengendalikan konflik, (Amelia, 2015).

Saeed et al (2019) berpendapat bahwa manajemen konflik membutuhkan keterampilan seperti komunikasi yang efektif, penyelesaian masalah, dan kemampuan negosiasi dengan fokus pada kepentingan yang bersifat konstruktif. Mengetahui dan menangani konflik dengan caranya yang cerdas dan adil tidak hanya menyelesaikan isu yang ada tetapi juga memberikan landasan bagi kerja sama yang produktif dan berkelanjutan dalam organisasi.

Secara keseluruhan, definisi manajemen konflik secara modern bukan hanya menekankan pada resolusi konflik itu sendiri tetapi juga pada penggunaan konflik sebagai alat untuk pertumbuhan dan inovasi. Ini adalah perubahan paradigma dari menghindari konflik menjadi merangkulnya, menjadikan konflik sebagai sumber untuk perbaikan dan perkembangan. Dengan strategi manajemen konflik yang baik, sebuah sekolah atau organisasi mana pun dapat mengubah situasi konflik menjadi peluang yang mendorong diskusi yang mendalam, pengembangan ide-ide baru, dan akhirnya, mencapai solusi yang berkelanjutan dan efektif untuk semua pihak yang terlibat.

Mengadopsi berbagai referensi dan pandangan, dari klasik hingga kontemporer, para pemimpin dan manajer pendidikan dapat membentuk pendekatan mereka sendiri dalam mengatur konflik sebagai bagian integral dari perjalanan menuju keunggulan. Pengenalan akan kerumitan konflik ini menjadi esensial, sehingga manajemen konflik tidak hanya dianggap sebagai keharusan yang disusupi oleh prosedur rutin tetapi sebagai bagian vital dari proses strategis dan evolusi organisasional.

Dengan termasuk hal ini dalam kerangka kerja dan kebijakan mereka, institusi pendidikan dan organisasi lain bisa memanfaatkan potensi penuh dari manajemen konflik. Ini berarti tidak hanya fokus pada penyelesaian masalah yang ada di depan mata, tetapi juga secara proaktif mengidentifikasi dan mengatasi penyebab potensial konflik sebelum mereka berkembang menjadi masalah yang lebih besar, serta memanfaatkan energi dinamis yang ditawarkan oleh konflik untuk pertumbuhan dan inovasi.

Dengan cara ini, manajemen konflik bukan lagi menjadi reaksi terhadap situasi yang tidak diinginkan, tetapi menjadi sebuah pendekatan progresif yang mengakui dan memanfaatkan secara positif pertentangan dan perbedaan sebagai penggerak perubahan dan perbaikan. Keterampilan dalam komunikasi, pemecahan masalah, serta kemampuan negosiasi yang fokus pada kepentingan umum menjadi penentu keberhasilan dalam manajemen konflik ini.

Dalam konteks manajemen konflik pada lingkungan sekolah, upaya ini secara khusus menuntut pemimpin sekolah untuk berperan aktif dalam mengenali dan menangani konflik. Diperlukan pemahaman yang komprehensif mengenai sifat-sifat konflik yang mungkin terjadi, serta fleksibilitas dalam penerapan berbagai strategi, sangat bergantung pada tingkat kematangan individu-individu yang terlibat.

Kepala sekolah, atau pemimpin dalam konteks lain, harus mampu memanfaatkan kekuasaan dan otoritas yang mereka miliki dengan bijak, tidak hanya untuk menegakkan aturan tetapi juga untuk membina kepercayaan dan mendorong lingkungan yang kolaboratif. Dalam memenuhi tanggung jawab ini, mereka harus menyadari bahwa konflik bisa berdampak baik positif maupun negatif, dan menjadi responsif terhadap dinamika yang dihasilkan.

Lebih lanjut, manajemen konflik yang efektif di lingkungan sekolah dapat membawa manfaat yang lebih jauh dari peningkatan kualitas pendidikan. Ini dapat mencakup pembentukan kultur sekolah yang inklusif dan inovatif, yang berdampak langsung pada hasil belajar siswa dan yang lebih lebar lagi pada kontribusi sekolah terhadap masyarakat.

Sebagai kesimpulan, pengelolaan konflik yang tepat dan strategis bukanlah suatu pilihan melainkan suatu keharusan dalam manajemen modern. Sebuah pendekatan yang matang terhadap konflik tidak hanya mengurai tali-tali kekacauan namun juga membangun jembatan-jembatan menuju kemajuan kolektif. Kepemimpinan yang terampil dalam mengelola konflik tidak hanya senantiasa berupaya menyelesaikan pertikaian, tapi juga memanfaatkan setiap

kesempatan yang muncul dari konflik tersebut untuk membentuk fondasi yang lebih kuat bagi organisasi.

Dengan mementingkan dialog terbuka dan mendorong pertukaran ide, manajemen konflik menjadi alat yang penting untuk memfasilitasi pembelajaran dan pertumbuhan. Ini menciptakan lingkungan di mana anggota organisasi merasa dihargai dan pendapat mereka dianggap penting, mengarah pada solusi yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Intervensi konflik yang strategis tidak hanya mengurangi hambatan komunikasi tetapi juga meningkatkan sinergi di antara berbagai pihak, memungkinkan mereka untuk mengatasi perbedaan pendapat dan menemukan titik temu. Pada akhirnya, manajemen konflik memperkuat lembaga dengan cara yang membentuk kebiasaan kerja sama dalam keragaman pendapat, menghargai kontribusi setiap individu, dan mempromosikan budaya organisasi yang berorientasi pada solusi dan inovasi.

Dalam arti yang lebih luas, pendekatan yang santun dan bijak terhadap manajemen konflik tidak hanya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan bekerja, tetapi juga menginspirasi mentalitas yang terbuka terhadap berbagai kemungkinan dan solusi. Keterampilan seperti komunikasi efektif, pemecahan masalah, dan kemampuan untuk bernegosiasi dengan fokus pada pencapaian kesepakatan bersama menjadi lebih dari sekadar alat; mereka adalah pilar yang mendukung struktur interaksi sosial yang sehat dan konstruktif.

Oleh karena itu, pemimpin pendidikan dan profesional dalam setiap bidang dituntut untuk tidak hanya memahami teori manajemen konflik tetapi juga menginternalisasi dan menerapkannya dalam praktik. Saat dilakukan dengan tepat, manajemen konflik menjadi sinergi antara seni dan ilmu, menggabungkan pemahaman mendalam tentang perilaku manusia dengan strategi yang dirancang untuk memandu dan mengubah konflik menjadi tenaga penggerak perubahan sosial yang produktif.

Melalui manajemen konflik, pemimpin yang efektif membuka ruang untuk dialog yang konstruktif, di mana setiap suara didengarkan dan setiap perspektif diberi nilai, sehingga menciptakan budaya yang memperkaya inovasi dan adaptasi. Pendekatan ini tidak sekadar menyetujui kesepakatan permukaan, tetapi mendalami akar dari perbedaan untuk menghasilkan solusi yang memiliki dampak jangka panjang.

Sejalan dengan pendekatan holistik ini, manajemen konflik juga mengakui pentingnya prinsip-prinsip keadilan, kesetaraan, dan transparansi.

Kepemimpinan harus menavigasi konflik dengan cara yang tidak hanya menyelesaikan masalah sesaat tapi juga menumbuhkan rasa kepercayaan dan rasa memiliki di antara anggota organisasi. Ini berarti mengembangkan mekanisme yang memungkinkan konflik ditangani secara adil dan dengan menghormati martabat semua orang yang terlibat.

Pengendalian konflik yang cerdas dan inovatif adalah tentang membentuk lingkungan di mana konflik tidak ditakuti tapi dilihat sebagai peluang. Pemimpin harus menginspirasi anggota organisasi untuk menggunakan konflik sebagai sarana introspeksi dan katalis untuk pertumbuhan pribadi dan institusional. Konflik, bila dikelola dengan keahlian dan empati, bukanlah hambatan tetapi justru menjadi jembatan menuju tingkat pemahaman yang lebih dalam dan keterikatan yang kuat di dalam komunitas.

Oleh karenanya, mengenali manajemen konflik sebagai aspek inti dari kepemimpinan modern berarti memupuk budaya yang mendukung pembelajaran dari setiap tantangan dan memanfaatkan setiap perbedaan sebagai sarana untuk mencapai keunggulan kolektif.

## 9.2 Sumber Konflik di Sekolah

Dalam lembaga pendidikan seperti sekolah, dinamika hubungan antara anggota komunitas sekolah yang beragam sering kali merupakan lahan subur bagi berkecambahnya konflik.

Adapun sumber-sumber konflik tersebut dapat ditelusuri melalui beberapa dimensi utama:

### 1. Komunikasi

Mis-komunikasi dan penyampaian informasi yang tidak efektif antar staf bisa menimbulkan kerancuan dan, jika tidak segera ditangani, berpotensi meruncing menjadi konflik yang lebih besar. Sering kali, ketika respons tidak dihadirkan sebagaimana mestinya dalam mencerminkan kebutuhan anggota, cela ini dapat merusak fondasi komunikasi yang efisien.

2. Tugas dan peran kadang kabur batasannya

Hal ini menyisakan ruang bagi ketidakpastian dan prediksi yang goyah. Situasi ini membuat individu dalam organisasi rentan akan ketegangan akibat tumpang tindih atau kekosongan tanggung jawab. Ketika peran dan harapan tidak dirumuskan dengan jelas, misal dalam pendelegasian tugas, hal tersebut bisa memunculkan gesekan antar karyawan dan juga antara karyawan dengan pemimpin lembaga. Berlanjut ke aspek lain, konflik bisa terpancar dari adanya pertikaian tujuan atau kepentingan. Bisa jadi, apa yang dianggap baik oleh satu pihak sering kali terlihat bertentangan dengan keinginan pihak lain. Dalam konteks sekolah, hal ini mungkin terjadi ketika ambisi departemen pendidikan berbenturan dengan kebutuhan administratif, atau antara prioritas tenaga pendidik dengan kebutuhan murid-muridnya.

3. Persaingan untuk sumber daya yang terbatas

Sumber daya seperti waktu, anggaran, atau fasilitas adalah elemen yang sering kali menjadi rebutan, memicu konflik interes. Bila tidak direncanakan dengan bijak, hal ini akan menimbulkan rasa tidak puas dan persaingan yang tidak sehat di antara individu atau kelompok dalam lingkungan sekolah.

4. Adanya divergensi nilai-nilai

Di dalam komunitas sekolah di mana beragam latar belakang dan pandangan hidup bertemu, perbedaan ini tak jarang menimbulkan adanya friksi. Ketika nilai dan prinsip yang dibawa oleh masing-masing pihak tidak selaras, hal ini berpotensi mengganggu kerja sama dan menyulitkan pencapaian tujuan bersama (Saiti, 2015).

Mengingat peran vital yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam membentuk atmosfer pendidikan yang kondusif, tanggung jawab untuk mencegah dan menyelesaikan konflik jatuh ke pundak mereka. Sebagai pemimpin yang memandu dan memberikan arahan pada sekolah, sukses dalam mengelola konflik terkait erat dengan kemampuan kepala sekolah untuk mengimplementasikan strategi manajemen konflik yang efektif. Hal ini

mencakup bukan hanya solusi untuk problem jangka pendek, tetapi juga pemeliharaan dan pembangunan hubungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Kepala sekolah dituntut untuk memiliki komunikasi yang terbuka, membina kohesi tim, serta mengambil bagian dalam pengambilan keputusan yang merangkul seluruh komponen. Fleksibilitas, kemampuan beradaptasi dengan perubahan, dan pemahaman yang mendalam tentang keragaman sosial-budaya di sekolah menjadi atribut yang diperlukan bagi kepala sekolah modern dalam mewujudkan lingkungan belajar yang harmonis.

Di sisi lain, kepala sekolah juga harus menjadi mediator yang bijaksana, yang dapat menghargai perbedaan persepsi setiap individu, sambil memberikan kesempatan untuk meluruskan perselisihan melalui diskusi yang konstruktif. Dengan membangun rasa percaya dan keadilan dalam berbagai aspek layanan kepemimpinan mereka. Kepala sekolah bisa menciptakan fondasi yang kuat bagi sekolah untuk tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga untuk menginspirasi dedikasi dan motivasi staf. Langkah ini penting untuk mengangkat prestasi sekolah secara menyeluruh dan untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih luas.

Jelas, keberhasilan pengendalian konflik dalam setting sekolah tidak terlepas dari pengakuan bahwa setiap anggota memiliki hak dan kebutuhan yang harus dihormati. Sejak membangun kesepakatan dasar hingga memecahkan pertentangan yang kompleks, kepala sekolah perlu secara hati-hati menavigasi wilayah yang sensitif ini dengan kebijaksanaan dan tangan yang terampil. Oleh karena itu, dalam menyelesaikan masalah, pendekatan kepala sekolah seharusnya tidak hanya transaksional, tetapi juga transformatif, mengarahkan konflik ke padang yang lebih produktif, memperkuat hubungan interpersonal, dan mengonversi tantangan menjadi kesempatan.

Kepala sekolah yang efektif memanfaatkan konflik sebagai momen untuk refleksi bersama. Mereka membuka jalur untuk anggota sekolah untuk menganalisis dan memahami konflik dari berbagai sisi, beralih dari sikap defensif ke kolaboratif. Fokusnya adalah menciptakan resolusi yang menguntungkan semua pihak, menyediakan solusi kreatif yang berujung pada peningkatan mutu pengajaran dan pengalaman belajar.

Penanganan konflik yang bijaksana layak dilihat sebagai sebuah komponen esensial dari manajemen organisasi sekolah yang sehat. Kepala sekolah bertindak sebagai arsitek budaya yang menguntungkan, suatu tempat di mana konflik dilihat bukan sebagai halangan, melainkan sebagai batu loncatan

menuju pertumbuhan, pemahaman, dan kesatuan yang lebih kuat dalam pencapaian visi pendidikan.

## 9.3 Strategi Pengendalian Konflik di Sekolah

Konflik merupakan bagian tak terhindarkan dari setiap lingkungan kerja, termasuk di sekolah, tempat berbagai individual dengan ide, kepribadian, dan latar belakang yang berbeda bertemu. Mengelola konflik ini menjadi elemen penting dalam memastikan suasana sekolah yang harmonis dan produktif. Di sekolah, pendekatan pengelolaan konflik bisa sangat bervariasi, tergantung pada konteks dan keparahan isu yang dihadapi.

Penelitian Eko Suncaka (2023) mendeskripsikan kepala sekolah sebagai administrator (manajer sekolah) dan pemimpin pendidikan (educational leader) seharusnya dapat mempertimbangkan berbagai strategi manajemen konflik yang ada. Salah satu hal yang direkomendasikan adalah untuk memulai dari sikap pasif ke orientasi yang aktif, dan ini sangat bergantung pada tingkat kedewasaan para pihak yang mengalami konflik. Pemahaman tentang bagaimana mengubah sikap dan perilaku orang-orang yang dipimpin serta hal-hal yang berkaitan dengan kekuasaan atau otoritas diperlukan untuk lebih menguasai manajemen konflik.

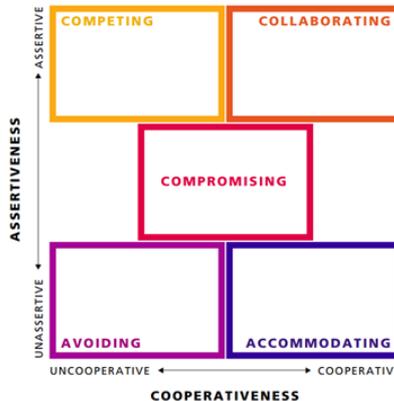
Hal lain yang perlu dipertimbangkan dalam menggunakan strategi manajemen konflik adalah sumber penyebabnya. Secara prinsip, kepala sekolah harus memiliki kekuatan dan otoritas sebagai pemimpin pendidikan. Dia harus mampu memanfaatkan kekuatan yang ada dalam dirinya dan dapat memanfaatkan otoritas yang ada pada dirinya untuk mengarahkan sikap dan perilaku bawahan. Secara implisit tidak dapat digeneralisasikan bahwa konflik adalah sesuatu yang merugikan atau menguntungkan.

Agar konflik dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi, pemimpin organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan dalam mengelola konflik. Terdapat beberapa teknik manajemen konflik dalam semua situasi, di mana setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan. Konflik perlu diselesaikan dengan cara yang tepat dan sesuai dengan latar belakang konflik.

Penyebab konflik tidak semata-mata internal organisasi tapi juga eksternal terhadap organisasi.

Alat ukur yang dikembangkan oleh Thomas dan Kilmann, yakni TKI, bertujuan untuk memetakan cara-cara individu menangani situasi konflik. Sebuah konflik, dalam hal ini, dilihat sebagai ketidakcocokan antara keinginan atau kepentingan dua pihak. Perilaku seseorang ketika berkonflik dapat dianalisis melalui dua faktor utama: pertama adalah tingkat keberanian, yang mencerminkan seberapa jauh seseorang berusaha memastikan kepentingan mereka tercapai, dan kedua adalah tingkat kerja sama, yang menunjukkan sejauh mana seseorang berusaha memenuhi kebutuhan pihak lain.

Dari dua variabel ini, bisa diidentifikasi lima pola umum bagaimana seseorang menghadapi konflik. Kelima pola tersebut mencakup berbagai respons mulai dari bersaing, berkolaborasi, berkompromi, menghindar hingga mengakomodasi. Pemahaman akan kelima metode ini vital dalam mengarahkan individu untuk mencapai penyelesaian konflik yang konstruktif dan mendukung situasi kerja yang harmonis, berikut lima strategi utama yang dikemukakan oleh (Rahim, 2023; Rahma Safitri et al., 2014; Thomas & Kilmann, 1976).



**Gambar 9.1:** Strategi Pengendalian Konflik (Thomas & Kilmann, 1976)

### 9.3.1 Kompetisi

Kompetisi digambarkan dengan postur tegas dan kurangnya keinginan untuk bekerja sama. Gaya ini menekankan pada kemenangan pribadi, sering kali dengan mengabaikan efek yang mungkin ditimbulkan kepada orang lain. Orang

yang menggunakan strategi ini mengedepankan hak dan pandangan mereka sendiri, dengan tujuan untuk menang dalam situasi tersebut.

Situasi ini cocok diambil ketika:

1. Ketika tindakan yang cepat dan tegas dibutuhkan, misalnya dalam situasi darurat yang mengancam keselamatan siswa atau staf sekolah.
2. Dalam masalah penting di mana keputusan yang mungkin tidak populer harus diimplementasikan, seperti pemotongan biaya, penegakan aturan yang tidak diinginkan, atau disiplin.
3. Pada isu yang sangat penting untuk kesejahteraan sekolah dan ketika Anda yakin bahwa pendekatan Anda adalah yang benar.
4. Ketika perlu melindungi diri dari individu-individu yang mungkin memanfaatkan perilaku yang kurang kompetitif.

### Contoh Kasus 9.3.1

Kepala sekolah SMA Negeri Megah, Pak Herman, menghadapi tantangan besar. Dalam pertemuan penting yang panjang dan melelahkan, telah terungkap bahwa sebagian guru mendukung pengenalan sistem evaluasi baru yang dirancang untuk meningkatkan hasil belajar siswa, yang lainnya ragu dan terbata menentang rencana tersebut. Mereka khawatir bahwa perubahan akan menambah beban kerja dan mungkin tidak beresonansi dengan keadaan sebenarnya di kelas.

Pak Herman, dengan tegas namun tenang, mendengarkan masing-masing pertimbangan dengan seksama. Namun, dengan pemikiran yang sudah bulat dan hasil penelitian mendukung, ia merasa yakin bahwa sistem evaluasi baru ini yang memungkinkan pelacakan kemajuan setiap siswa lebih dekat dan memberikan umpan balik yang lebih nyata adalah langkah yang diperlukan untuk mendorong keunggulan akademis.

Meski seruan hati nuraninya memberitahu bahwa kesepakatan kolektif merupakan fondasi dari kepemimpinan yang sukses, Pak Herman juga mengenal tanggung jawabnya untuk membawa perubahan krusial yang akan menguntungkan semua pihak dalam jangka panjang. Posisi kepemimpinannya memberi dia otoritas, dan ia memilih untuk menggunakan otoritas tersebut untuk memajukan reformasi yang dianggap penting itu.

Dengan keputusan yang tegas, ia mengumumkan penerapan sistem evaluasi baru dalam kurun waktu dua bulan, bertekad untuk memberikan pembuktian akan keefektifannya. Setiap guru akan diberi pelatihan intensif atas sistem tersebut, dengan Pak Herman sendiri turun langsung memastikan transisi berjalan lancar. Meskipun

keputusan ini memicu gelombang kegelisahan di antara tenaga pengajar, langkah berani tersebut telah diambil.

Bulan-bulan berikutnya menjadi masa transisi yang menantang. Beberapa guru merasa didorong keluar dari zona nyaman mereka, harus berhadapan dengan sistem baru yang mendesak mereka untuk mengadaptasi. Pelatihan yang disediakan terbukti intensif dan mencakup banyak bidang, dari cara memasukkan nilai secara digital hingga menerapkan model penilaian formatif yang berkelanjutan. Pak Herman, dengan sikapnya yang tegas namun penuh perhatian, memastikan setiap guru menerima dukungan yang diperlukan, seraya menekankan pentingnya perubahan untuk kemajuan sekolah.

Wajah guru sekolah saat itu memancarkan campuran ekspresi, mulai dari skeptisisme hingga penerimaan pasif. Namun, seiring waktu berjalan, hasil-hasil positif mulai terlihat. Sistem evaluasi baru memungkinkan identifikasi lebih dini terhadap siswa yang mengalami kesulitan dan karenanya, intervensi bisa dilakukan lebih cepat dari sebelumnya. Orang tua menyambut baik laporan kemajuan yang lebih informatif dan interaktif, memberikan mereka wawasan yang lebih jelas mengenai perkembangan anak-anak mereka.

Sebagai bukti keberhasilan reformasi ini, sekolah mulai menyaksikan peningkatan dalam prestasi akademis keseluruhan; siswa lebih terlibat, partisipasi dalam kelas meningkat, dan nilai-nilai ujian menunjukkan perbaikan yang signifikan. Guru yang semula ragu pun mulai secara bertahap memahami dan menghargai alat baru mereka yang memberdayakan dalam membentuk pengalaman pendidikan siswa.

Pak Herman melihat transformasi yang terjadi di SMA Negeri Megah dengan kebanggaan yang dalam. Keputusannya untuk mendorong implementasi sistem evaluasi baru meskipun tidak populer di awal telah dibuktikan dengan hasil yang positif. Pelajaran yang dipetik cukup jelas: terkadang kepemimpinan memerlukan keberanian untuk melakukan pilihan sulit guna mencapai manfaat yang lebih lama dan luas.

Melalui pendekatan paksaan ini, mereka mengalami transparansi dalam proses penilaian dan meningkatkan dialog antara guru dan siswa. Sekolah, dengan berkat bimbingan kepemimpinan Pak Herman yang ketat tapi jitu, kini menikmati status sebagai institusi yang mendahulukan inovasi dalam pendidikan. Meski pendekatan paksaan tersebut sempat menimbulkan gejolak, hasil positif yang terlihat membantu menyetujui keraguan dan memperkuat kepercayaan di kalangan tenaga pengajar terhadap visi kepala sekolah.

Pengalaman SMA Negeri Megah ini mengajarkan bahwa perubahan yang tepat, meskipun sulit diterima awalnya, dapat memacu pertumbuhan dan kemajuan yang berdampak besar. Ini bukan hanya tentang peningkatan akademik, tapi juga tentang memupuk ketahanan, kemandirian, dan keberanian dalam menghadapi tantangan. Pak

Herman, dengan kegigihan dan keyakinannya, berhasil mengubah suasana skeptisisme menjadi pengakuan akan keberhasilan dan inovasi pendidikan.

Dalam waktu singkat, cerita keberhasilan SMA Negeri Megah melalui penerapan sistem evaluasi baru tersebut tersebar luas, menjadi inspirasi bagi sekolah-sekolah di wilayah tersebut untuk meninjau kembali dan memperbaharui praktik-praktik pedagogis mereka. Meskipun masih ada sesekali gesekan, apa yang dulunya menjadi sumber konflik kini dikenang sebagai tonggak pencapaian yang berani dalam sejarah sekolah. Pak Herman, dengan kepuasannya, memandang masa depan pendidikan dengan harapan baru, bersemangat menavigasi perairan yang tidak dikenal dengan kapal yang kokoh dan awak kapal yang semakin kompeten.

### 9.3.2 Kolaborasi

Kolaborasi mendorong sikap asertif namun tetap menghargai kerja sama. Pendekatan ini berupaya menemukan solusi yang berkesimpulan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Dengan mengeksplorasi kebutuhan dan pandangan setiap individu, tujuan bersama dalam kolaborasi adalah menciptakan hasil yang adil dan sesuai bagi semua orang.

Kolaborasi menjadi penting ketika:

1. Terdapat kebutuhan untuk menciptakan solusi yang mengintegrasikan berbagai perspektif, di mana kompromi bukan pilihan terbaik karena dapat mengurangi nilai atau kualitas solusi tersebut.
2. Terdapat tujuan untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan, di mana pihak-pihak yang terlibat berupaya untuk bertukar pandangan dan uji asumsi.
3. Ingin menggabungkan pemahaman dari berbagai sudut pandang untuk memecahkan suatu permasalahan, menunjukkan bahwa sinergi yang tercipta bisa menghasilkan wawasan yang lebih luas dan mendalam.
4. Adanya keinginan untuk meningkatkan keterlibatan dan komitmen, dengan memastikan bahwa semua pandangan diperhitungkan dalam pengambilan keputusan bersama.
5. Perlu menyelesaikan perselisihan atau persaingan yang mungkin telah mengganggu kerja sama antar individu di lingkungan sekolah.

### Contoh Kasus 9.3.2

Di SMA Cahaya Mentari sedang berlangsung persiapan untuk acara tahunan, sebuah penggalangan dana yang berperan vital dalam mendukung kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler sekolah. Namun, panitia terdiri dari guru-guru dari berbagai latar belakang sangat berbeda pendapat tentang tema yang tepat untuk acara tersebut.

Ketika Bapak Adam, kepala sekolah yang terkenal dengan kepemimpinan kolaboratifnya, mendengar tentang ketegangan yang terjadi, ia segera mengambil inisiatif. Dia mengatur pertemuan di mana setiap anggota staf dapat menyampaikan ide dan pendapat mereka tanpa hambatan. Ruang rapat diisi dengan berbagai saran dan proposal yang menarik yang menggambarkan keragaman dan kreativitas para pengajar, mulai dari ide karnaval tradisional hingga acara gala bertema futuristik.

Sambil menyeruput kopinya yang masih hangat, Bapak Adam memandu diskusi dengan tangan yang terbuka dan pendekatan yang inklusif. Suasana yang awalnya bisa terbilang tegang perlahan-lahan berubah menjadi lebih cair dan kreatif. Dengan tujuan untuk menciptakan tema penggalangan dana yang tidak hanya menghibur tetapi juga signifikan, beliau menyadari bahwa gabungan dari berbagai ide mungkin merupakan solusi terbaik.

Menyadari bahwa setiap proposal memiliki kekuatannya masing-masing, Bapak Adam menyarankan untuk mengekstrak unsur-unsur terbaik dari setiap ide dan menggabungkannya menjadi satu tema yang koheren. Seorang guru olahraga yang energik mengusulkan untuk memasukkan kompetisi yang ramah dalam tema. Sebagaimana dengan guru seni yang ingin menampilkan karya seni siswa sebagai bagian dari acara. Guru musik menyumbangkan ide untuk mengadakan konser oleh siswa dan guru. Semua ide-ide ini di satukan, dan konsep terakhir acara tersebut mewakili seluruh spektrum kreatif dari komunitas sekolah.

Acara yang dihasilkan, "Karnaval Seni dan Ilmu Pengetahuan: Masa Depan di Tangan Kita", menjadi sebuah konfluensi memukau dari inovasi dan tradisi. Penggalangan dana itu mengadakan rangkaian kegiatan, termasuk pertunjukan bakat, ekshibisi karya seni, stan informatif tentang proyek ilmiah siswa, dan bahkan sebuah lomba robotika yang dikembangkan oleh klub komputer sekolah.

Guru yang semula berbeda pendapat kini bergabung dengan semangat untuk mengeksekusi ide yang telah dikolaborasikan. Mereka membentuk komite-komite khusus untuk memastikan setiap aspek acara terorganisir dan mengalir sesuai dengan rencana kolaboratif. Guru seni dan klub seni siswa bekerja sama untuk menghias lokasi acara, mengubahnya menjadi galeri interaktif yang meriah, sementara guru sains bersama klub robotika dan kelompok ilmu pengetahuan mengatur panggung untuk demonstrasi yang menarik.

Hari penggalangan dana itu terbukti menjadi sukses besar, tidak hanya dalam hal dana yang terkumpul tetapi juga dalam meningkatkan semangat komunitas sekolah. Siswa, guru, dan orang tua terpesona dengan betapa acara tersebut mencerminkan persatuan dan keragaman bakat di SMA Cahaya Mentari. Momen-momen dari acara tersebut, mulai dari tawa terbahak-bahak saat balap karung hingga tepuk tangan meriah saat pengumuman pemenang lomba robotika, akan menjadi kenangan abadi yang menguatkan ikatan antara sekolah dan masyarakatnya.

Bapak Adam, dengan senyum lebar memandang arena yang dipenuhi dengan cerita keluarga yang berbagi kebahagiaan bersama, tahu bahwa pendekatan kolaborasi/integrasi yang beliau perjuangkan benar-benar membuahkan hasil. Tidak hanya menciptakan solusi yang inklusif untuk tantangan awal, namun juga mempromosikan etos bahwa bekerja bersama menuju tujuan bersama adalah kunci keberhasilan yang sejati. Acara tersebut menjadi bukti nyata bagaimana kerja sama kolektif dapat melahirkan sesuatu yang lebih besar daripada sekadar jumlah dari para individu yang terlibat. Ini adalah pelajaran yang akan dibawa murid-murid, guru, dan komunitas seluruhnya untuk waktu yang lama.

Keberhasilan "Karnaval Seni dan Ilmu Pengetahuan: Masa Depan di Tangan Kita" pun berdampak lebih jauh dari ekspektasi semula. Pengalaman tersebut tidak hanya memperkaya kehidupan akademis dan sosial di SMA Cahaya Mentari, tetapi juga menginspirasi sekolah-sekolah di sekitarnya. Ini menunjukkan betapa pendekatan yang holistik, di mana setiap suara diakui dan dihargai, dapat membawa transformasi positif.

Hasilnya, SMA Cahaya Mentari menjadi model bagi sekolah lain dalam menerapkan inisiatif kolaboratif. Para pendidik dari sekolah-sekolah lain datang untuk belajar bagaimana mereka dapat menerapkan prinsip yang sama dalam mempromosikan kohesi dan inovasi baik di dalam maupun di luar kelas.

Melalui pendekatan ini, Bapak Adam tidak hanya memimpin SMA Cahaya Mentari ke arah kesuksesan acara yang spesifik, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk budaya sekolah yang terus mendorong partisipasi, kreativitas, dan kerja sama semua anggota komunitas. Penggalangan dana telah menjadi lebih dari sekadar kegiatan tahunan; itu telah menjadi simbol kemitraan dan potensi apa yang bisa dicapai ketika seluruh komunitas bergandengan tangan untuk tujuan bersama.

### 9.3.3 Kompromi

Kompromi adalah pendekatan yang menempatkan diri di antara tegas dan kooperatif. Gestur ini bertujuan untuk mencapai solusi yang praktis dan dapat diterima oleh kedua belah pihak, meskipun mungkin tidak sepenuhnya

memuaskan bagi semua. Orang dengan gaya ini siap untuk memberi dan menerima serta mencari titik Tengah.

Pendekatan ini cocok digunakan, ketika:

1. Ketika tujuan yang dikejar memang relevan namun tidak sedemikian penting hingga memerlukan usaha keras atau potensi gangguan yang bisa ditimbulkan dari metode yang lebih asertif.
2. Apabila dua pihak dengan kekuatan yang setara, misalnya dalam negosiasi antara manajemen dan tenaga kerja, memiliki komitmen kuat terhadap tujuan yang saling bertentangan.
3. Ketika ingin mencapai penyelesaian sementara atas masalah yang rumit.
4. Ketika diperlukan solusi cepat dalam situasi tertekan waktu.
5. Sebagai modus cadangan ketika kolaborasi atau kompetisi tidak berhasil.

### Contoh Kasus 9.3.3

Di SMP Bakti Nusa, pertemuan dewan guru telah dijadwalkan untuk membahas kurikulum yang baru direformasi. Tangan-tangan diperlihatkan, papan digunakan, dan ide-ide bergema di sekitar ruangan konferensi. Suasana menjadi semakin tegang saat topik waktu pembelajaran untuk masing-masing mata pelajaran mulai dibahas.

Ibu Anita, guru matematika yang berdedikasi, mengangkat suara dengan keyakinan. Ia percaya matematika adalah tulang punggung kemampuan analitis siswa dan menekankan kebutuhan lebih banyak slot waktu untuk mengeksplorasi konsep-konsep matematika yang lebih mendalam. Dia mendekati papan tulis dan dengan cekatan menggambarkan kurva dan grafik yang, menurutnya, vital bagi pemahaman holistik siswa.

Di sisi lain ruangan, Pak Agus, guru bahasa yang memiliki kecintaan pada sastra dan tata bahasa, menyatakan pendapat yang tidak kalah kuatnya. Beliau mendebat bahwa sesi ekstra untuk keterampilan literasi akan memperkuat dasar komunikasi siswa, sebagai kunci keberhasilan di kebanyakan disiplin ilmu dan di kehidupan sehari-hari.

Bantingan argumen terus berkembang, namun baik Ibu Anita maupun Pak Agus memahami bahwa kolaborasi dan kesepakatan adalah kerangka kerja utama dalam sistem pendidikan. Mereka pun duduk bersama, garis waktu ditarik, dan proposal diajukan, dengan tujuan mencapai solusi yang menjaga kedua pihak tetap di 'sisi menang'.

Akhirnya, sebuah jadwal hibrida pun dirancang; model ini membagi sesi tambahan antara matematika dan bahasa secara bergiliran, dilaksanakan setiap dua minggu sekali. Metode ini memberi kesempatan untuk fokus intensif pada setiap disiplin ilmu dengan harapan menurunkan kompromi kualitas pengajaran. Baik Ibu Anita maupun Pak Agus mengakui kekuatan jadwal Di SMA Maju Bersama, sesi pertemuan dewan guru diadakan untuk mendiskusikan tentang penerapan metode pengajaran baru yang akan memengaruhi struktur waktu pelajaran. Ruang rapat penuh dengan guru-guru yang bersemangat, masing-masing dengan ide dan visi sendiri tentang bagaimana pembelajaran seharusnya diarahkan untuk mengoptimalkan pengalaman belajar siswa.

Ibu Sari, guru matematika yang dikenal dengan pendekatan pedagogisnya yang ketat, memaparkan kebutuhan untuk mengalokasikan lebih banyak waktu untuk materi pengajaran yang menyeluruh. Dia menekankan bagaimana konsep-konsep inti dalam matematika membutuhkan pemahaman mendalam untuk membangun dasar yang kuat bagi siswa.

Sebaliknya, Pak Budi, guru bahasa yang memiliki reputasi dalam memajukan keterampilan literasi siswa, mengusulkan bahwa penguasaan bahasa adalah fondasi penting untuk komunikasi dan ekspresi diri. Menurutnya, meningkatkan alokasi waktu untuk bahasa akan secara langsung memengaruhi kualitas literasi dan kemampuan analitis siswa dalam semua mata pelajaran.

Debat intens terjadi, dengan setiap guru menyajikan argumennya dengan bergairah. Namun, keduanya sadar akan pentingnya menemukan tanah tengah yang memenuhi kepentingan kedua disiplin ilmu. Setelah beberapa putaran diskusi yang konstruktif, mereka mencapai titik temu. Kesepakatan itu terjalin dalam bentuk susunan jadwal yang adil, di mana kelas matematika dan bahasa sama-sama diberikan tambahan sesi dalam jadwal mingguan, seimbang dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan siswa dari kedua sisi.

Dengan solusi yang telah disetujui oleh kedua pihak, struktur baru diimplementasikan dengan harapan bahwa inovasi ini akan menampilkan sinergi antara kompetensi numerik dan komunikasi yang memperkaya wawasan siswa. Ibu Sari dan Pak Budi, meskipun awalnya memiliki pandangan yang berlainan, kini menjalin kerja sama yang memadukan kedua disiplin ilmu tersebut dengan lancar. Mereka menegaskan kepada siswa betapa pentingnya kedua mata pelajaran itu dan bagaimana keterkaitannya satu sama lain.

Dalam minggu-minggu berikutnya setelah implementasi jadwal baru, Ibu Sari dan Pak Budi secara rutin berkolaborasi, tidak hanya dalam penjadwalan tetapi juga dalam mengintegrasikan pelajaran, sehingga matematika dan bahasa bukan lagi dipandang secara terpisah oleh siswa. Mereka merancang proyek-proyek dan tugas yang mendorong siswa untuk menggunakan logika matematika dalam analisis teks dan,

sebaliknya, memanfaatkan keterampilan bahasa untuk menjelaskan fenomena matematika secara tertulis.

Hasilnya, siswa mulai melihat hubungan intrinsik antara analisis matematis dan ekspresi verbal, memperoleh pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana disiplin satu dengan yang lain bertumpang tindih dalam solusi praktis dan pemikiran kritis. Kepala sekolah, yang sejak awal mendukung konsep integrasi dalam pendidikan, mengamati perubahan positif ini dengan penuh minat dan mengapresiasi bagaimana pendekatan kompromi tidak hanya mengatasi konflik antara staf, tetapi juga meningkatkan kualitas pendidikan di sekolahnya.

Tindakan kompromi ini memperkuat dasar kerja sama di antara staf pengajar dan menunjukkan pada komunitas sekolah bahwa dengan menghargai dan memadukan perspektif yang berbeda, semua pihak dapat meraih manfaat yang lebih besar. Ibu Sari dan Pak Budi, dengan jembatan yang telah dibangun antara matematika dan bahasa, sekarang mengajarkan nilai-nilai penting dari kerja sama dan fleksibilitas kepada generasi masa depan.

### 9.3.4 Menghindar

Menghindar adalah strategi keempat dan ini ditandai dengan kurangnya keberanian dan kooperatif. Dalam praktiknya, individu yang memilih untuk menghindari memilih jalan untuk tidak segera menangani kepentingan siapa pun, baik diri mereka sendiri maupun orang lain.

Pendekatan ini dapat dipertimbangkan dalam situasi tertentu, yang meliputi:

1. Ketika sebuah isu dianggap tidak penting atau ada isu lain yang lebih urgen yang memerlukan perhatian.
2. Ketika tidak ada harapan untuk memuaskan kepedulian Anda, misalnya ketika Anda memiliki kekuasaan yang rendah atau frustrasi akibat sesuatu yang sulit untuk diubah.
3. Ketika biaya potensial dari menghadapi konflik lebih besar daripada manfaat yang akan diperoleh dari penyelesaian konflik tersebut.
4. Ketika perlu memberikan waktu bagi individu untuk menenangkan diri, sehingga dapat mengurangi ketegangan ke tingkat yang produktif dan memulihkan perspektif serta ketenangan.
5. Ketika waktu untuk mengumpulkan informasi tambahan lebih diutamakan daripada mengambil keputusan segera.

6. Ketika orang lain lebih mampu untuk menyelesaikan isu dengan lebih efektif.
7. Ketika isu yang muncul tampaknya hanya gejala atau indikasi dari isu lain yang lebih mendasar yang perlu ditangani.

### Contoh Kasus 9.3.4

Di SMA Harapan Bangsa, Bapak Lukman mengajar matematika di kelas 10. Salah satu sore, saat kelas berlangsung, ia memperhatikan dua siswa, Budi dan Andi, tampak berbisik-bisik dengan nada yang meninggi. Sebagai guru yang berpengalaman, Bapak Lukman tahu bahwa campur tangan langsung dalam setiap ketidaksepakatan bisa memperkeruh suasana, terutama jika konflik tersebut bersifat pribadi dan kecil.

Oleh karenanya, Bapak Lukman memilih pendekatan penghindaran dengan sengaja tidak campur tangan secara langsung pada saat itu, selain memberi sedikit peringatan umum tentang pentingnya konsentrasi selama pelajaran. Dengan hati-hati, ia memutuskan untuk memantau situasi tanpa harus terlibat langsung, memberi ruang kepada Budi dan Andi untuk menenangkan diri dan, ia harapkan, menyelesaikan perbedaan mereka tanpa perlu intervensi.

Di hari-hari yang berikutnya, sambil melanjutkan tugasnya mengajar, Bapak Lukman tetap memperhatikan interaksi mereka; ia menyaksikan sinyal-sinyal interaksi yang lebih positif antara kedua siswa tersebut. Ketegangan perlahan mereda, dan tampaknya mereka telah menemukan jalan tengah sendiri. Keputusan Bapak Lukman untuk menggunakan pendekatan penghindaran tampaknya telah membuahkan hasil, dengan menghindari pembesaran suatu isu yang mungkin sebenarnya hanya sesaat. Sementara ia siap untuk campur tangan jika konflik berlanjut, ia puas melihat bahwa terkadang, memberikan kesempatan bagi siswa untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri adalah tindakan yang paling bijaksana.

### 9.3.5 Akomodatif

Akomodatif menjadi strategi kelima yang didefinisikan oleh kerja sama tinggi namun rendah keberanian. Mereka yang menganut gaya akomodatif cenderung mengesampingkan kebutuhan dan kepentingan mereka sendiri guna memenuhi harapan orang lain. Pendekatan ini mungkin terlihat pada perbuatan-perbuatan seperti memberikan konsesi dengan sukarela, mematuhi arahan meskipun bertentangan dengan keinginan pribadi, atau mengalah pada pandangan orang lain sebagai suatu bentuk pengorbanan.

Mengakomodasi digunakan dalam beberapa situasi khusus, yaitu:

1. Ketika menyadari bahwa kita salah, yang memungkinkan pertimbangan tentang solusi yang lebih baik, untuk belajar dari orang lain, dan untuk menunjukkan bahwa kita adalah orang yang wajar.
2. Ketika masalah tersebut jauh lebih penting bagi orang lain dibandingkan bagi kita, untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan sebagai tindakan niat baik demi menjaga hubungan kerja sama yang baik.
3. Ketika hendak membangun kredit sosial untuk masalah di masa depan yang penting.
4. Ketika kalah dalam persaingan dan persaingan yang lebih lanjut hanya akan merugikan tujuan.
5. Ketika menjaga harmoni dan menghindari gangguan itu sangat penting.
6. Ketika ingin membantu karyawan mengembangkan diri dengan membiarkan mereka belajar dari kesalahan mereka.

### Contoh Kasus 9.3.5

Di Sekolah Menengah Atas Harmoni, ada ketegangan yang terasa di udara. Sebuah insiden terjadi di kelas Kimia yang diampu oleh Bu Elly, terjadi saat salah satu siswanya, Riko, menolak untuk ikut serta dalam eksperimen kelompok. Riko merasa bahwa pendekatan mengajar Bu Elly terlalu kaku dan tidak memungkinkan kreativitas atau inisiatif pribadi. Hal ini, yang berawal dari ketidakpuasan yang kecil, telah meledak menjadi pertengkaran terbuka di kelas, meninggalkan siswa lainnya dalam keadaan diam dan terkejut.

Masalah ini dilaporkan ke Ibu Rina, konselor siswa yang dihormati di sekolah itu. Menyadari betapa kritisnya situasi tersebut, ia segera memanggil Riko dan Bu Elly untuk pertemuan pribadi dalam usaha mencairkan ketegangan dan memahami permasalahan dari perspektif mereka masing-masing.

Dengan tenang dan persuasif, Ibu Rina mendengarkan dengan teliti setiap kata yang disampaikan oleh kedua belah pihak. Riko merasa bahwa suaranya tidak didengar dan kebebasannya untuk belajar terkekang. Sementara itu, Bu Elly menekankan pentingnya mematuhi aturan untuk menjamin keamanan dan struktur yang perlu di ruang laboratorium. Mendengar pandangan mereka, Ibu Rina menyadari adanya kebutuhan mendesak untuk menemukan solusi yang bisa meredakan emosi yang telah memuncak.

Sebagai langkah pertama, Ibu Rina memfokuskan perhatiannya pada mencari kesamaan pendapat di antara dua individu yang berhadapan itu. Dia memuji Riko atas keinginannya untuk belajar secara mandiri dan kreatif, serta mengakui Bu Elly atas ketegasannya dalam menjaga kelas yang terorganisir dan aman. Ibu Rina mengakui, sebagai lembaga pendidikan, sekolah harus mendukung baik inovasi siswa maupun standar keselamatan yang telah ditetapkan oleh guru-guru. Dengan memadukan pengakuan dan pemahaman, ia mulai menempa jalan penyelesaian yang bisa memenuhi kebutuhan kedua pihak.

Ibu Rina lalu mengusulkan kompromi: memintasi Riko untuk mempresentasikan ide eksperimennya yang kreatif kepada Bu Elly sebelum kelas dimulai, sehingga dapat diintegrasikan ke dalam rencana pelajaran dengan cara yang aman dan teratur. Bu Elly, di sisi lain, diminta untuk sedikit melonggarkan aturannya dan menyediakan waktu untuk eksplorasi ilmiah yang dipandu siswa selama kelas, asalkan masih dalam kerangka kerja keselamatan laboratorium.

Pertemuan itu berakhir dengan perasaan lega dan apresiasi yang nyata dari kedua belah pihak. Riko merasa dihargai dan didengarkan, sementara Bu Elly merasa terbantu karena masih dapat memastikan keamanan tanpa menghambat kreativitas siswa. Ibu Rina menunjang itu semua dengan rencana tindak lanjut untuk memantau perkembangan Riko dan interaksi di kelas kimia, memastikan bahwa kebijakan baru ini dilaksanakan dengan baik dan menghasilkan hasil yang diinginkan.

Keputusan Ibu Rina untuk menggunakan pendekatan penyesuaian/smoothing menggambarkan bagaimana konflik semacam itu dapat dikelola dengan cara yang mementingkan hubungan positif dan hasil yang saling menguntungkan, daripada mengutamakan kepentingan satu pihak secara eksklusif. Selama beberapa minggu berikutnya, Ibu Rina menghabiskan waktu untuk sesekali mengunjungi kelas Bu Elly, menyaksikan transformasi yang perlahan terjadi.

Bu Elly mulai mengintegrasikan sesi khusus di mana siswa bisa menjelajahi pertanyaan pengajaran mereka sendiri, mengeksplorasi dunia kimia dengan eksperimen yang mereka rancang. Riko, dengan dorongan dari Bu Elly, mengambil kesempatan ini untuk menunjukkan kemampuan bertanggung jawab atas pembelajarannya, menampilkan inisiatif yang diapresiasi oleh rekan-rekannya dan mengilhami mereka untuk mengikuti contohnya. Kemitraan ini tidak hanya meningkatkan hubungan antara Riko dan Bu Elly tetapi juga meningkatkan dinamika keseluruhan kelas.

Emosi yang sebelumnya terpicu oleh ketegangan dan konflik, sekarang dialihkan menjadi energi yang positif dan konstruktif. Kepercayaan yang dibangun antara guru dan murid menandakan sebuah keberhasilan gigih dari Ibu Rina sebagai konselor. Bukan hanya satu masalah yang terselesaikan, tetapi sebuah etos baru tentang komunikasi dan pengertian timbal balik telah ditanamkan di sekolah.

Dengan pendekatan penyesuaian yang dipilih Ibu Rina, sekolah itu telah belajar sebuah pelajaran penting tentang manajemen konflik — bahwa kunci untuk mencapai resolusi yang sukses terkadang terletak pada kemampuan untuk mendengarkan, membiarkan kekhawatiran terlihat, dan mengutamakan mempertahankan harmoni serta memperbaiki hubungan di atas segalanya. Ini menjadi contoh yang berharga tidak hanya bagi siswa dan guru yang langsung terlibat, tetapi bagi seluruh komunitas sekolah yang menyaksikan dampak pemecahan masalah yang empati dan inklusif.

# **Bab 10**

## **Etika Dalam Kepemimpinan Pendidikan**

### **10.1 Konsep Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan Pendidikan mencakup esensi dari pengetahuan tentang kepemimpinan yang diterapkan secara khusus dalam konteks pembelajaran. Semua prinsip dasar dan skema yang ada dapat diterapkan dengan relevan dalam konteks kepemimpinan Pendidikan. Prinsip-prinsip dan skema tersebut diaplikasikan dalam lembaga pembelajaran untuk mengelola kegiatan pembelajaran dengan tujuan mencapai hasil Pendidikan yang diinginkan. Prinsip-prinsip teori kepemimpinan juga ditetapkan kepada penelitian fenomena- fenomena kepemimpinan Pendidikan yang kemudian dipergunakan untuk mengembangkan aktivitas pembelajaran di semua Lembaga Pendidikan.

Sebuah aspek lain dari kepemimpinan dalam bidang Pendidikan adalah jenis kepemimpinan yang didasarkan pada ketentuan hukum dan standar Pendidikan. Pada awalnya, Undang-Undang Dasar 1945 menetapkan salah satu tujuan utama Negara Republik Indonesia, yaitu "mencerdaskan kehidupan bangsa." Rincian konsep tersebut dapat ditemukan dalam Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 (UUD 1945), yang kemudian diimplementasikan secara praktis

melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 mengenai sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas).

Adapun rincian lebih lanjut diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan. Selanjutnya, proses manajemen dan penyelenggaraan Pendidikan dilakukan sesuai dengan standar Pendidikan yang dijabarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Menurut Wirawan (2013), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai bentuk kepemimpinan yang berlandaskan pada pengetahuan dan teknologi. Institusi pendidikan memiliki peran sebagai penyampai pengetahuan dan teknologi, memberikan pengajaran mengenai kebenaran ilmu, manfaat pengetahuan, dan cara menerapkan pengetahuan tersebut dalam berbagai aspek kehidupan manusia.

Pemikiran, perencanaan, dan pelaksanaan yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan harus sesuai dengan norma dan nilai-nilai pengetahuan. Ruang lingkup kepemimpinan pendidikan mencakup kepemimpinan dalam berbagai tingkatan, mulai dari pendidikan formal seperti taman kanak-kanak (PAUD, TK), pendidikan dasar, hingga pendidikan menengah, serta kepemimpinan di perguruan tinggi. Selain itu, kepemimpinan pendidikan juga terwujud dalam ranah pendidikan nonformal dan informal.

Ada beberapa istilah dalam bahasa Inggris yang merujuk pada Kepemimpinan pendidikan mencakup berbagai bidang seperti *Educational Leadership* (kepemimpinan pendidikan), *Educational Administration* (administrasi pendidikan), *Educational Management* (manajemen pendidikan), *School Leadership* (kepemimpinan sekolah), dan *Instructional Leadership* (kepemimpinan instruksional). Istilah-istilah tersebut dipergunakan dalam praktik penyelenggaraan Pendidikan dan untuk memberi nama program studi di universitas yang menyajikan ilmu kepemimpinan Pendidikan.

Apa pun istilah yang dipergunakan mempunyai pengertian dan cakupan yang sama. Istilah kepemimpinan sekolah hanya dipergunakan untuk kepemimpinan di sekolah dasar dan menengah. Walaupun saat ini di berbagai universitas untuk fakultas sering dipergunakan istilah *school*, misalnya *school of education*, *school of economics*, *school of management*, dan sebagainya. Kepemimpinan dalam konteks

Pendidikan merupakan suatu proses yang melibatkan upaya memimpin Pendidikan memiliki dampak pada peserta didik dan berbagai pihak yang terlibat dalam proses pendidikan, dengan maksud untuk membentuk kerjasama yang efektif demi mencapai tujuan pendidikan.

### **Kepemimpinan**

Menurut Wirawan (2013), Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana seorang pemimpin menciptakan visi dan berinteraksi dengan para pengikutnya untuk mewujudkan visi tersebut:

1. Proses kepemimpinan dianggap sebagai suatu proses, mirip dengan proses produksi dalam manajemen produksi, yang melibatkan masukan, proses, dan keluaran kepemimpinan. Proses ini tidak terjadi secara instan dan memerlukan waktu. Interaksi dalam kepemimpinan juga memakan waktu, tergantung pada situasi di lingkungan kepemimpinan, kualitas pemimpin, dan kualitas pengikut.
2. Pokok dari kepemimpinan adalah individu yang memegang peran dan gelar yang bervariasi di setiap organisasi atau sistem sosial. Dalam kerangka kepemimpinan pendidikan, figur pemimpin dapat mencakup berbagai posisi seperti Menteri Pendidikan, Rektor, Kepala Dinas Pendidikan, dan Kepala Sekolah.
3. Untuk memegang peran sebagai pemimpin, seseorang perlu memiliki pandangan terhadap sistem sosial yang mereka pimpin. Pandangan ini merujuk pada impian atau tujuan masa depan yang diinginkan. Penting bagi visi tersebut untuk bersifat sederhana dan idealistis, membentuk citra yang diinginkan di masa mendatang, serta lebih menekankan pada tujuan ideologis jangka panjang daripada keuntungan yang langsung terlihat. Visi juga seharusnya mencerminkan nilai-nilai, harapan, dan aspirasi dari anggota organisasi serta pemangku kepentingan lainnya.
4. Memengaruhi adalah suatu proses yang melibatkan perubahan dalam sikap, perilaku, pola pikir, pendapat, dan aspek lainnya, dengan tujuan agar individu bersedia dan mampu bergerak menuju pencapaian visi dan misi dalam suatu sistem sosial. Kepemimpinan secara esensial melibatkan interaksi timbal balik dalam memengaruhi antara pemimpin dan para pengikut. Konsep ini berkembang dari hubungan

pengembala dan ternak menjadi hubungan sejajar antara keduanya. Ilmu kepemimpinan tidak hanya membahas peran pemimpin, tetapi juga memperhatikan peran pengikut.

5. Tujuan utama kepemimpinan adalah mewujudkan visi yang dimiliki oleh pemimpin dan diikuti oleh para pengikutnya. Evaluasi keberhasilan kepemimpinan dan keikutsertaan dinilai berdasarkan pencapaian visi tersebut, yang dapat diuraikan lebih detail seiring berjalannya waktu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi baik itu bawahan ataupun rekan kerja bahkan teman sebaya untuk bersedia secara sadar mengikuti arahan yang kita inginkan, yakni terpengaruhi dan melakukannya dengan secara sadar dan sukarela tanpa adanya paksaan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

Menurut Hughes, Ginnett, dan Corphy (2002), Kepemimpinan dianggap sebagai gabungan antara unsur ilmiah dan seni. Sebagai suatu disiplin ilmu, kepemimpinan memenuhi standar ilmu pengetahuan dengan melibatkan objek, metode, teori, dan penelitian ilmiah. Sementara itu, sebagai seni, kepemimpinan diterapkan dalam praktik memimpin dalam konteks sistem sosial. Meskipun seseorang memiliki pengetahuan dalam ilmu kepemimpinan, hal tersebut tidak menjamin bahwa mereka akan menjadi pemimpin yang efektif.

Banyak pemimpin yang sukses tidak pernah secara khusus belajar ilmu kepemimpinan, tetapi hal tersebut tidak mengurangi nilai dari ilmu tersebut. Salah satu fungsi ilmu kepemimpinan adalah memberikan pedoman dalam menjalankan profesinya. Dengan memahami ilmu kepemimpinan, seorang pemimpin dapat mengaplikasikannya untuk menganalisis lingkungan, pengikut, serta strategi-strategi yang memengaruhi kesuksesan kepemimpinan.

Dapat disimpulkan dari pandangan tersebut bahwa menjadi seorang pemimpin kadang kala tidak memerlukan pembelajaran khusus dalam ilmu kepemimpinan karena naluri kepemimpinan dapat muncul secara alami. Namun, hal ini tidak berarti bahwa seorang pemimpin tidak perlu belajar ilmu kepemimpinan. Pembelajaran tersebut akan menjadi penunjang kinerja seorang pemimpin ketika ia berkomitmen untuk berdedikasi.

Ada dua kategori utama dalam peran kepemimpinan, yakni pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal merujuk pada individu yang

menduduki posisi atau jabatan resmi dalam struktur kepemimpinan organisasi formal, yang diakui oleh undang-undang atau peraturan perusahaan. Pemimpin-pemimpin ini umumnya dipilih atau diangkat oleh pihak yang memiliki kewenangan untuk melakukan penunjukan atau pemilihan tersebut.

## 10.2 Etika Kepemimpinan

Menurut Harahap et al., (2023), Etika merupakan ilmu dan norma yang digunakan untuk melihat apa yang dianggap benar dan salah, serta menentukan batasan antara tindakan yang dapat dilakukan dan yang seharusnya dihindari. Tindakan yang sesuai dengan norma etika dianggap sebagai perbuatan yang etis, sementara tindakan yang bertentangan dengan norma tersebut dianggap sebagai perilaku tidak etis.

Istilah "etika" dalam konteks ini merupakan suatu nomina, dan ketika dikombinasikan dengan kata "kepemimpinan," menjadi deskripsi "etis." Maka dari itu, kepemimpinan etis merujuk pada gaya kepemimpinan yang mematuhi norma-norma moral secara normatif. Hal ini tercermin dalam perilaku pribadi, hubungan interpersonal, dan pengaruh yang dibangun antara pemimpin dan pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan proses pengambilan keputusan.

Rahmat Hidayat merujuk pada pernyataan Haidar Baqir yang menyatakan bahwa etika sering kali diartikan sebagai moralitas (akhlak). Meskipun keduanya terkait dengan penilaian benar atau salahnya tindakan manusia, keduanya memiliki makna yang berbeda. Moralitas cenderung mengkaji nilai benar dan salah dalam setiap tindakan manusia dengan sifatnya sendiri, sedangkan etika mencakup studi mengenai konsep benar dan salah secara umum. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa etika berfungsi sebagai teori yang membahas perbuatan yang dianggap baik atau buruk. Dalam ranah filsafat, etika kadang-kadang diidentifikasi sebagai bagian dari filsafat moral (Rahmat Hidayat, 2018).

Menurut K. Bertens (2013: 3), istilah "Etika" berasal dari bahasa Yunani tunggal, yaitu "*Ethos*," yang memiliki berbagai makna seperti kebiasaan, adat, akhlak, watak, perasaan, sikap, dan cara berpikir. Dalam bentuk jamak, "*ta etha*" dapat diartikan sebagai adat istiadat. Sebagai tambahan, definisi etika menurut Listyo Sukanto yang dikutip oleh Suyatno (2012: 41) menyatakan bahwa etika

adalah ilmu filsafat yang membahas perilaku manusia, tindakan, atau yang lebih dikenal sebagai ilmu.

Menurut Syaiful Sagala (2013:150) pemimpin yang baik itu adalah mereka yang mampu menciptakan tim solid dan saling bekerja sama sehingga mendapatkan hasil yang bermanfaat bagi organisasi. Jadi, adapun fungsi kepemimpinan yaitu untuk menggerakkan sebuah organisasi dengan memengaruhi orang lain, mampu mengkomunikasikan gagasan atau pendapat, menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas, menciptakan perubahan kinerja yang lebih baik bagi organisasi, serta mengambil suatu kebijakan dan keputusan guna mencapai sebuah tujuan bersama.

Hal tersebut tidak terlepas kan dari nilai- nilai dan etika yang harus dipatuhi seorang pemimpin. Jadi dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin atau pimpinan, akan dapat menjalankan kepemimpinan dengan baik dan efektif serta mencapai tujuan apabila dapat mematuhi etika yang ada dan menyesuaikan dengan ketentuan kearifan budaya lokal dimana pemimpin itu berada. Hal ini sebagai perwujudan dari sebuah budaya organisasi, budaya lokal setempat dengan menghargai semua lapisan anggota tanpa diskriminasi baik itu meliputi suku ras dan agama serta sebagai orang yang dapat bekerja sama dalam sebuah organisasi.

Etika merupakan ilmu dan standar yang mempertimbangkan aspek kebenaran dan kesalahan, apa yang dapat dikerjakan, dan apa yang harus dihindari. Tindakan yang sesuai dengan norma etika dianggap sebagai perilaku yang etis, sementara tindakan yang bertentangan dengan norma tersebut dianggap sebagai perilaku yang tidak etis. Teori kepemimpinan etis merujuk pada kepemimpinan yang menunjukkan perilaku yang sesuai dengan norma-norma melalui tindakan personal dan hubungan interpersonal.

Beberapa ahli, termasuk Van Den Akker dan lain-lain, mengemukakan bahwa kepemimpinan etis merupakan konsep hubungan yang terbentuk melalui interaksi sosial dengan para pengikut. Menjadi seorang pemimpin yang etis melibatkan aspek bermoral dan manajerial, di mana karakteristik pribadi seperti kejujuran, kepercayaan, integritas, dan perilaku moral menjadi bagian integral dari kepemimpinan yang bersifat etis.

Menurut Van den Akker, karena kepemimpinan senantiasa melibatkan relasi antara pemimpin dan pengikut, betapa pentingnya untuk menekankan peran pemimpin sebagai seorang manajer yang berprinsip. Kepemimpinan mencerminkan esensi dari budaya dan etika suatu organisasi, dan hanya

pemimpin yang mampu memberikan prioritas pada aspek etika dalam agenda organisasi.

Para manajer yang bermoral secara sadar berupaya menempatkan untuk mengembangkan para pengikutnya melakukan perilaku bermoral dengan secara jelas menentukan standar dan ekspektasi dan menciptakan peraturan dasar untuk perilaku bermoral.

Selanjutnya, mengutip Roger Cripps, ia menjelaskan konsep etika sebagai berikut: Pertama, etika merupakan suatu sistem nilai dan adat istiadat yang berlaku dalam kehidupan suatu kelompok orang. Meskipun para filsuf mungkin memiliki kekhawatiran terhadap sistem ini, umumnya dianggap sebagai studi antropologi. Kedua, etika merujuk pada moralitas, yang mencakup konsep-konsep seperti benar, salah, dan malu. Pertanyaan pokoknya adalah bagaimana kita dapat mengkarakterisasi sistem ini.

Van den Akker dan rekan-rekannya menyatakan Manajer moral disusun berdasarkan tiga konsep utama, yakni memberikan contoh melalui tindakan konkret, menerapkan imbalan dan hukuman, serta melakukan komunikasi terkait etika dan nilai-nilai.

1. Etika dalam kepemimpinan: Manajer yang secara aktif menunjukkan perilaku etis merupakan contoh moralitas. baik dalam konteks profesional maupun pribadi. Mereka memberikan contoh positif pada tingkat profesional dan pribadi, di mana orang-orang sering mencari panduan etis dari sesama. Para pemimpin dalam organisasi memiliki peran kunci sebagai panutan bagi pengikutnya. Oleh karena itu, keberadaan manajer yang memiliki moralitas tinggi dan secara eksplisit menunjukkan perilaku etis sangat penting untuk memberikan panduan moral kepada pengikut.
2. Reward and Punishment: Manajer dengan moralitas konsisten memberikan imbalan atas perilaku yang sesuai dengan norma moral dan memberikan hukuman terhadap pelanggaran untuk memastikan bahwa para pengikut mematuhi standar moral dan memahami perbedaan antara perilaku yang dianggap etis dan tidak etis.
3. Dalam tahap ketiga, Para pemimpin juga secara jelas membahas elemen-elemen dalam proses pengambilan keputusan, bersedia untuk membuka diri terhadap berbagai masalah dan pandangan. Keinginan

para karyawan untuk melaporkan masalah atau dilema etika kepada pemimpin merupakan unsur penting dalam kepemimpinan etis, di mana karyawan tidak ragu untuk mengambil risiko dan pemimpin dapat menerima kritik dengan terbuka.

Pemimpin juga mempunyai fungsi menciptakan, mengembangkan dan mengubah budaya organisasi yang memenuhi standar etika. Budaya organisasi yang etis, membuat para pemimpin, para anggota organisasi dan orang luar yang berhubungan dengan organisasi merasa puas dan berupaya berkinerja tinggi. Situasi ini akan membuat organisasi berumur Panjang. Budaya organisasi yang etis akan menciptakan keuntungan tinggi dan berlangsung lama serta mempunyai keunggulan kompetitif relatif tinggi.

Begitu juga dengan pendapat yang dikatakan oleh Yosep Aspat Alamsyah (2017). mengatakan seorang pemimpin wajib memiliki etika yang baik, karena seorang pemimpin merupakan panutan bagi bawahan, karyawan serta staf di lembaga pendidikan. Etika seorang pemimpin sangat memengaruhi sikap dan etika dari bawahannya.

Selaras dengan pendapat tersebut penulis ingin menambahkan pendapat bahwa, perlakuan tindak tanduk etika yang dimiliki oleh pemimpin adalah cerminan dari dirinya, cerminan yang akan dilihat oleh para bawahan dan akan ditiru oleh bawahannya. Jika pantulan cermin yang diberikan oleh pemimpin baik, maka besar harapan dampak baiknya bagi bawahannya. Namun jika pantulan cermin yang diberikan oleh pemimpin kurang baik, maka tidak baik pula lah hasilnya. Dan hasil tersebut akan memengaruhi hasil akhir kinerja mereka.

Berdasarkan dari penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa moralitas pemimpin. dan kepemimpinan merujuk pada prinsip dan nilai moral yang harus dipegang teguh oleh seorang pemimpin saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam interaksi sehari-hari. Etika seorang pemimpin akan terlihat ketika ia menyampaikan ide atau saat mengambil keputusan. Etika kepemimpinan ini mencakup sikap dan perilaku yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam memimpin dan membimbing suatu organisasi atau kelompok.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Damanik et al., (2023) yakni berisikan mengenai perilaku kepemimpinan yang terkhusus pada pada pentingnya perilaku kepemimpinan yang sangat berpengaruh terhadap pengawasan pendidikan. Gaya kepemimpinan demokratis ini memiliki hasil yang baik bagi pengawasan pendidikan dibanding dengan gaya kepemimpinan yang otoriter.

Gaya kepemimpinan yang produktif sudah pasti menerapkan teknik pengawasan dengan gaya demokratis, karena gaya ini berperan dalam memberikan solusi yang baru dan akurat serta dengan fakta-fakta yang baru.

Taliziduhu Ndraha menyampaikan bahwa etika dan moral dianggap identik, dimana etika diartikan sebagai suatu sistem prinsip-prinsip moral, dan moral dapat dipertukarkan dengan kesusilaan. Namun, seiring perkembangan terminologi ilmu pengetahuan, Ndraha mengklarifikasi bahwa etika memiliki makna yang lebih mendalam dibandingkan dengan moral. Ia menekankan bahwa istilah "mos, mores, atau moral" hanya merujuk pada pola perilaku yang terlihat secara lahiriah, sementara etika lebih menyangkut sikap batin. Moral dianggap sebagai pola perilaku kolektif yang erat kaitannya dengan tradisi dan kebiasaan, sedangkan etika dianggap sebagai suara hati nurani pribadi yang cenderung tidak mudah berubah. Ndraha menyatakan bahwa moralitas lebih berfokus pada peristiwa sosial, sementara tindakan etis lebih berkaitan dengan peristiwa psikologis.

Selanjutnya, Alois A. Nugroho memberikan definisi moral dan etika dengan mengatakan bahwa moral adalah ajaran mengenai perilaku yang dianggap baik atau buruk. Di sisi lain, etika dijelaskan sebagai cabang filsafat yang secara teoritis mengamati, menganalisis, dan mengevaluasi ajaran-ajaran moral tanpa memberikan suatu ajaran tertentu tentang mana perilaku yang dianggap baik atau buruk.

### **Fungsi Etika Kepemimpinan**

Menurut Wirawan (2013), etika memiliki dampak pada perilaku pemimpin dan anggota kelompok:

1. Norma-norma etika  
Setiap organisasi atau sistem sosial yang stabil memiliki norma dan nilai etika bersama dengan regulasi yang mengaturnya. Norma dan nilai ini merupakan elemen integral dari budaya organisasi. Contohnya mencakup norma-norma kode etik dan kebiasaan yang telah diakui, diajarkan, diimplementasikan, dan ditegakkan dalam jangka waktu yang lama oleh pemimpin dan anggota organisasi.
2. Pemimpin memiliki pengaruh terhadap perilaku seluruh anggota organisasi melalui norma dan nilai yang ada. Secara khusus, tanggung jawab pemimpin mencakup mengawasi implementasi dan penerapan

norma serta nilai-nilai tersebut di antara anggota organisasi. Pemimpin bertanggung jawab memberikan contoh dalam menerapkan norma dan nilai baik dalam perilaku organisasi maupun personal anggota organisasi.

3. Pengaruh perilaku pemimpin etis

Perilaku pemimpin dipengaruhi oleh norma dan nilai organisasi. Pemimpin yang menerapkan norma dan nilai etika menciptakan metode pengaruh yang diterima oleh para pengikut yang juga telah menginternalisasi norma dan nilai organisasi dalam tindakan mereka.

4. Budaya etika

Penggunaan norma dan nilai organisasi dalam metode pengaruh yang diterapkan oleh pemimpin dan diterima oleh para pengikut yang telah mengadaptasi perilakunya dengan norma dan nilai organisasi menciptakan budaya etika dalam organisasi. Budaya etika mencerminkan persepsi pemimpin dan pengikut terkait rutinitas dalam lingkungan internal organisasi.

5. Prestasi anggota tim

Adanya budaya etika memungkinkan para anggota tim untuk mencapai performa optimal, meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan kepuasan dalam pekerjaan. Hambatan psikologis yang mungkin menghambat kinerja anggota tim dapat diatasi, sehingga menciptakan kondisi untuk mencapai hasil maksimal.

6. Realisasi visi

Dengan kinerja optimal dari anggota tim, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi mencapai tingkat optimal, dan visi yang diinginkan oleh pemimpin dapat terwujud.

### **Perilaku Etis**

Pemimpin etis dianggap penting dalam menghadapi situasi moral dan mendorong perilaku etis di kalangan karyawan dalam sebuah organisasi, karena pemimpin yang memiliki etika dapat memberikan contoh moral yang positif bagi bawahan. Dengan demikian, etika pendidikan sangat dibutuhkan dalam lingkungan lembaga pendidikan (sekolah/kampus) maupun lingkungan masyarakat luas, guna menghadapi tren-tren zaman kini yang semakin

menjebak generasi muda dalam kenikmatan sesaat dan membahayakan bagi keberlangsungan generasi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Menurut Rahman et al., (2023) Etika pada dasarnya berkaitan erat dengan dimensi moral. Etika sendiri turut membahas aspek moralitas. Moralitas merupakan aspek abstrak dari suatu akumulasi pemikiran dan bertindak sebagai panduan sistematis untuk bertindak. Dengan demikian, baik etika maupun moral sebenarnya merupakan studi atau refleksi sistematis mengenai pandangan, norma-norma, dan terminologi aturan kehidupan. Moral dan etika keduanya berperan sebagai norma yang memandu manusia dalam menjalani kehidupan yang semestinya. Kedua konsep ini saling terkait dalam menggambarkan karakteristik manusia, individu, masyarakat, dan alam semesta.

Magnis Suseno menjelaskan masalah ini bahwa “hakikatnya etika merupakan representasi norma, dan norma itu suatu tatanan moral yang amat tentatif dan lentur” Oleh karena ketidakkakuan norma itu, sering membingungkan para pengguna etika dalam hidup. Namun yang jelas, etika memang bukan harga mati, melainkan sebuah paradigma sistematis dan konstruksi sosial yang berfungsi agar manusia menemukan ketenteraman hidup. Etika merupakan “filsafat yang bersifat normatif mengenai bidang kesusilaan atau akhlak atau moral”.

Oleh karena itu, etika dapat dijelaskan sebagai suatu bidang studi atau proses refleksi yang secara terstruktur mengevaluasi pandangan-pandangan, norma-norma, dan istilah-istilah moral. Dalam penggunaan istilah etika, Magnis Suseno menyatakan hal tersebut dalam kerangka yang lebih inklusif, yakni sebagai sekelompok norma dan penilaian yang digunakan oleh suatu komunitas untuk menetapkan tata cara yang sepatutnya diikuti oleh manusia dalam menjalani kehidupannya. Definisi ini mencakup pandangan bahwa etika berfungsi sebagai pedoman normatif yang mencakup berbagai aspek seperti pandangan hidup, konstruksi sosial, budaya, dan keyakinan secara menyeluruh.

Etika juga mengacu pada sifat atau karakter yang mencerminkan kesusilaan, dengan kesusilaan sendiri mengandung arti perilaku yang baik dan sopan. Dengan kata lain, etika berperan sebagai pedoman tata susila yang telah menjadi bagian dari adat kebiasaan, memberikan arahan normatif untuk kehidupan sehari-hari. Konsep ini erat kaitannya dengan tata krama, yang mencerminkan perilaku yang sopan dan santun, umumnya terkait dengan nilai-nilai tradisi. Tata krama sering kali diidentifikasi sebagai etiket, yaitu etika yang diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata.

Etika juga sering terkait dengan hukum, terutama hukum adat. Sementara hukum sering memiliki pasal-pasal dan tertulis dalam kode seperti KUHP, etika cenderung bersifat tidak tertulis, sering diwariskan melalui pemahaman lisan. Oleh karena itu, etika dapat dipandang sebagai seperangkat norma tak tertulis yang mengatur cara hidup manusia, bertujuan untuk menciptakan struktur dan arah dalam kehidupan. Sebagai alat pengukur atau pengontrol, etika membantu manusia menjalankan esensinya sebagai makhluk yang mempunyai karakteristik berbeda dibandingkan dengan makhluk lainnya.

Jadi dapat disimpulkan dari pemaparan di atas etika adalah:

1. Sebuah bentuk arahan yang dikerjakan namun masih dalam batasan-batasan yang ada pada diri manusia.
2. Mengarahkan manusia menuju aktualisasi value diri mereka sebaik-baiknya.
3. Mengarahkan manusia untuk selalu bertindak secara rasional dalam kegiatan dan membuat keputusan sehari-hari.

Karena itu, dalam interaksi sehari-hari, manusia membutuhkan pedoman etika, baik dalam menjalani kehidupan sebagai individu maupun dalam konteks kelompok sosial di masyarakat luas. Tanpa keberadaan etika, esensi menjadi manusia tampaknya tidak dapat sepenuhnya terwujud.

Pemimpin yang bersikap etis mengikuti norma-norma etika. Ciri perilaku etis mencakup aspek kepercayaan, di mana seorang pemimpin diharapkan memiliki integritas tinggi dan dapat dipercaya oleh para pengikutnya. Pemimpin tersebut menunjukkan kejujuran dengan menyelaraskan perkataannya dengan tindakannya, berusaha untuk memenuhi janji-janji tanpa upaya menipu orang lain.

Selain itu, ia menunjukkan loyalitas terhadap visi, misi, dan tujuan organisasinya:

1. Menunjukkan penghargaan dan hormat  
Seorang pemimpin sepatutnya menunjukkan perilaku baik terhadap para pengikut dan individu lainnya, memberikan perlakuan sesuai dengan standar yang diharapkan oleh pemimpin itu sendiri. Pemimpin juga diwajibkan untuk memahami serta menghargai keragaman, termasuk perbedaan jenis kelamin, usia, budaya, pendidikan, dan

pengalaman. Penghargaan terhadap hak asasi individu serta kesetaraan persepsi dan perilaku melalui visi, misi, tujuan, dan budaya organisasi merupakan elemen penting dalam kepemimpinan etis.

2. Tanggung jawab

Pemimpin memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan perannya dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Ia juga diwajibkan bertanggung jawab atas tindakannya, memberikan dukungan dan pengembangan kepada para pengikutnya.

3. Adil

Pemimpin diharapkan untuk bersikap adil dalam penerapan peraturan, tidak memihak pada dirinya sendiri, keluarganya, atau kroninya. Pemimpin juga diharapkan untuk tidak melakukan diskriminasi atau berpihak pada bawahannya dalam menjalankan peraturan organisasi.

4. Kewargaan organisasi

Pemimpin menjalankan tugasnya untuk meningkatkan kualitas hidup, melindungi lingkungan, mematuhi undang-undang, dan menetapkan aturan-aturan dasar organisasi.

5. Mengelola kekuasaan dengan bijaksana

Seorang pemimpin memiliki ragam bentuk kekuasaan yang bisa dimanfaatkannya untuk memengaruhi anggota tim dan pihak terkait. Dalam menggunakan kekuasaannya, pemimpin harus menyadari potensi korupsi dan dampak negatifnya, serta memastikan penggunaan kekuasaan yang bijak untuk menghindari stres, penurunan motivasi, dan ketidakpuasan kerja yang dapat memengaruhi kinerja organisasi.

6. Jujur

Pemimpin diharapkan untuk mematuhi prinsip kejujuran, bersikap jujur kepada dirinya sendiri, para pengikut, dan pihak terkait dengan organisasinya. Meskipun dalam beberapa situasi tertentu pemimpin mungkin dihadapkan pada keputusan sulit, seperti berbohong untuk menyelesaikan masalah, namun harus diingat bahwa tindakan tersebut hanya dapat dimaklumi dalam keadaan mendesak dan dengan batasan etika yang tetap memperhatikan kepentingan bawahan dan organisasi.

Sisela Bok (1979) dalam bukunya berjudul *Lying: Moral choice in public and private life* mendefinisikan berbohong sebagai berikut:

Bok membedakan antara penipuan dengan berbohong. Ia mendefinisikan berbohong setiap pesan yang dinyatakan dengan sengaja untuk menipu. Pernyataan tersebut dinyatakan baik secara verbal, tertulis atau menggunakan sinyal- sinyal asap atau Kode Morse. Berbohong merupakan bagian dari menipu dan semua penipuan adalah berbohong.

## 10.3 Konsep Kepemimpinan Etika

Berdasarkan pemahaman konsep tentang kepemimpinan dan etika di atas, maka dapat ditarik konsep lain tentang kepemimpinan etika sebagai seorang pemimpin yang bermoral yang memiliki karakter jujur, adil dan dapat dipercaya. Dalam pengambilan keputusan kepemimpinan etika selalu mengedepankan kebijakan, kebijaksanaan yang berprinsip, adil dan transparan tanpa adanya hal yang ditutup- tutupi dengan mempertimbangkan kepentingan pengikutnya dan organisasi. Jadi Kepemimpinan etika di sini adalah, seorang pemimpin yang mempunyai sikap yang dapat dipercaya serta mempunyai sikap yang menjunjung nilai moral yang sangat tinggi.

Menurut Celik, Dedeoglu, dan Inanir (2015), Etika kepemimpinan mencakup seperangkat norma, baik yang terdokumentasi maupun tidak, yang mengatur perilaku yang dianggap benar dan yang dianggap salah, menjadi pedoman bagi karyawan untuk diikuti. Frisch dan Huppenbauer (2014) mengartikan etika kepemimpinan sebagai pedoman atau peraturan yang mengarahkan sikap dan tindakan karyawan dalam lingkungan perusahaan. Tumasjan, Strobel, dan Welp (2010) sejalan dengan hal tersebut, mendefinisikan etika kepemimpinan sebagai aturan yang mengatur tindakan karyawan dalam interaksi dengan pimpinan Perusahaan.

Shin (2012) menambahkan dimensi lain dengan mendefinisikan etika kepemimpinan sebagai peraturan dan norma yang mengatur komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Secara umum, etika kepemimpinan, menurut Hutabarat & Josia (2023) mencakup seperangkat aturan dan norma yang menjadi panduan dalam perusahaan, yang memegang peran penting sebagai pedoman bagi pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan atau karyawan. Pemimpin dianggap sebagai panutan dalam organisasi, dan Etika kepemimpinan adalah

sekumpulan nilai yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat memberikan teladan positif kepada bawahannya.

Etika kepemimpinan, seperti yang dijelaskan oleh Hutabarat & Josia (2023) mencakup berbagai sifat utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar kepemimpinannya dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan norma dan nilai yang berlaku. Beberapa prinsip dalam etika kepemimpinan mencakup memperhatikan perasaan karyawan dan pihak eksternal, menyelesaikan masalah dengan sikap rendah hati, menghindari penggunaan kekuatan secara berlebihan, menghargai berbagai pendapat, merespon masalah dengan cepat dan tepat, mengakui kesalahan, berusaha untuk perbaikan, serta menunjukkan sikap jujur, disiplin, dan dapat dipercaya. Pemimpin diharapkan dapat menjalankan prinsip-prinsip tersebut untuk memastikan kepemimpinan yang efektif dan menjadi contoh bagi bawahannya.

### **Peran Etika Dalam Organisasi**

Menurut Andeka Rocky Tanaamah (2007), dalam "Etika Organisasi diungkapkan ada lima peran etika dalam organisasi, yakni sebagai acuan atau norma, dasar berperilaku, dasar pengambilan keputusan, dasar pengelolaan organisasi, dan dasar bertindak. Amundsen dan de Andrade (2009) menyatakan bahwa etika kepemimpinan terkait dengan interaksi dan tanggung jawab pemimpin terhadap masyarakat, sektor bisnis, luar negeri, atau lembaga publik.

Fokusnya adalah pada pentingnya pemimpin menjalin hubungan yang baik dengan semua pihak berdasarkan standar etika, khususnya dalam konteks Indonesia. Pembangunan kepemimpinan nasional: Kepemimpinan nasional memerlukan sistem manajemen nasional (Sismennas) untuk melaksanakan mekanisme kepemimpinan dan siklus penyelenggaraan negara.

Pemimpin nasional diharapkan dapat mengawal Sismennas dan mendukung keberlangsungan kehidupan nasional.

1. Kepemimpinan super (dalam ilmu pengetahuan dan teknologi)  
Dalam era modern, konsep dan praktik kepemimpinan kontemporer menjadi sangat diperlukan. Kepemimpinan ini ditandai oleh super leader yang memiliki keahlian dalam ilmu pengetahuan, teknologi informasi, keterampilan komunikasi, hubungan sosial, dan pemahaman situasional.

2. Kepemimpinan yang bersifat inklusif

Pemimpin diharapkan untuk tidak membatasi hubungan pertemanan secara eksklusif, tetapi sebaliknya, berinteraksi dengan berbagai pihak seperti bawahan, atasan, laki-laki, perempuan, rekan sejawat, atau lintas sektoral. Prinsip ini menyoroti pentingnya menghindari adanya pengkultusan terhadap individu tertentu.

3. Kepemimpinan kolaboratif

Konsep pemikiran yang jelas atau idealisme muncul dari kompetensi dan pengetahuan. Hubungan yang dibangun berdasarkan pengetahuan mendorong produktivitas dan kemajuan organisasi. Semua anggota organisasi saling melengkapi dan saling membantu, menciptakan atmosfer keikhlasan, kepuasan, dan kepercayaan untuk berkontribusi pada kemajuan organisasi.

4. Kepemimpinan kolaboratif (revisi)

Ide-ide yang jelas dan idealisme berasal dari kombinasi kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan. Hubungan yang dibangun berdasarkan pengetahuan menghasilkan tingkat produktivitas dan kemajuan organisasi yang tinggi. Kolaborasi di antara anggota organisasi menciptakan suasana keikhlasan, kepuasan, dan kepercayaan, yang bersama-sama memberikan kontribusi pada kemajuan organisasi.

# **Bab 11**

## **Kepemimpinan Berdasarkan Nilai**

### **11.1 Pentingnya Kepemimpinan Berdasarkan Nilai**

Pendidikan adalah tonggak penting dalam membangun masyarakat yang berdaya saing dan beradab. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, kepemimpinan di lembaga pendidikan memegang peran sentral. Namun, bukan sekadar kemampuan manajerial yang memadai, melainkan integrasi nilai-nilai yang mendalam yang dapat membimbing tindakan dan keputusan. Dalam konteks ini, muncul konsep kepemimpinan berdasarkan nilai, di mana nilai-nilai moral, etika, dan kepercayaan menjadi landasan utama.

Pentingnya kepemimpinan berdasarkan nilai semakin menonjol di era ini, di mana lembaga pendidikan dihadapkan pada dinamika perubahan dan kompleksitas yang semakin meningkat (Sitompul dkk., 2023). Untuk menjelajahi konsep ini lebih lanjut, kita dapat merujuk pada pandangan beberapa ahli.

Menurut Brown (2011), Sihotang & Darwin (2020), kepemimpinan berdasarkan nilai melibatkan penggunaan nilai-nilai sebagai panduan dalam

pengambilan keputusan dan tindakan sehari-hari. Hal ini berarti bahwa pemimpin tidak hanya menjalankan tanggung jawab manajerialnya, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai yang memberikan arah moral dan etika pada organisasi.

Sumber daya terpenting di lembaga pendidikan adalah manusia. Johnson (2019) mengemukakan bahwa nilai-nilai dalam kepemimpinan mencakup penghargaan terhadap keberagaman dan inklusi. Melalui nilai-nilai ini, terbentuklah budaya yang mendukung perkembangan positif siswa dan memotivasi staf pendidikan.

Selanjutnya, Smith dan Benavot (2019) menekankan bahwa kepemimpinan berdasarkan nilai juga mencakup aspek transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sosial. Kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang mencapai target kuantitatif, melainkan juga tentang bagaimana mencapainya dengan mempertimbangkan dampak sosial dan etika.

Dengan demikian, pendahuluan ini bertujuan untuk membuka pembahasan tentang kepemimpinan berdasarkan nilai dengan merinci definisi dan pandangan para ahli. Kita akan menjelajahi lebih lanjut tentang pentingnya nilai-nilai ini dalam konteks pendidikan dan bagaimana integrasinya dapat menciptakan lembaga pendidikan yang tidak hanya unggul secara akademis, tetapi juga membentuk karakter yang berkualitas.

Kepemimpinan berbasis nilai membentuk kohesi dan kerja sama di tim. Memiliki pemimpin atau manajer dengan keyakinan yang serupa tidak hanya meningkatkan keterlibatan, kinerja, dan retensi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan profitabilitas organisasi.

Dengan membawa nilai-nilai bersama, (Gleeson, 2021) menyatakan pemimpin berbasis nilai menciptakan kesatuan di antara semua anggota tim, mengidentifikasi lima atribut kunci yang mendefinisikan kepemimpinan berbasis nilai:

#### 1. Self-Reflection (Refleksi Diri)

Pemimpin berbasis nilai secara teratur merefleksikan keputusan dan motivasi mereka, memungkinkan mereka untuk mengevaluasi kembali nilai-nilai mereka dan menentukan tujuan serta hal yang benar-benar penting sebagai pemimpin dan anggota tim.

## 2. Balance (Keseimbangan)

Pemimpin berbasis nilai memiliki kemampuan untuk melihat situasi dari berbagai sudut pandang dan mengintegrasikan keragaman pemikiran tim dalam pengambilan keputusan, sambil tetap memanfaatkan nilai-nilai inti.

## 3. Humility (Kerendahan Hati)

Pemimpin berbasis nilai meyakini bahwa mereka tidak berbeda dengan orang-orang yang bekerja untuk mereka. Mereka menganggap setiap karyawan memiliki nilai yang sama pentingnya, berusaha untuk mendukung dan merawat tim mereka.

## 4. Authenticity (Autentisitas)

Pemimpin yang efektif adalah jujur dan transparan dengan tim mereka. Kata-kata mereka konsisten dengan tindakan, baik di dalam maupun di luar medan perang, menunjukkan kesetiaan mereka pada sistem nilai pribadi dan profesional.

## 5. Continuous Improvement (Peningkatan Berkelanjutan)

Pemimpin berbasis nilai tidak pernah puas dengan status quo. Mereka memperjuangkan umpan balik jujur, perbaikan berkelanjutan, dan pembelajaran sepanjang hayat, tidak hanya untuk diri mereka sendiri, tetapi juga untuk orang-orang yang mereka pimpin. Inilah yang memberikan manfaat organisasi, termasuk komunikasi yang ditingkatkan, hubungan yang lebih kuat, dan kinerja yang lebih tinggi.

Penting untuk mencermati bahwa dalam dinamika lingkungan pendidikan yang terus berubah, kepemimpinan berdasarkan nilai tidak hanya menjadi pilihan, melainkan kebutuhan mendesak. Dengan landasan teoritis ini, kita akan menggali lebih dalam tentang definisi dan implementasi konsep ini dalam konteks pendidikan.

Dalam bab ini, kami merinci aspek-aspek penting dalam kepemimpinan berdasarkan nilai di konteks pendidikan. Dari relevansi nilai-nilai dalam pendidikan hingga antisipasi perubahan nilai, setiap elemen memiliki peran krusial dalam membentuk kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan. Studi kasus inspiratif, tantangan, serta evaluasi dan peningkatan berkelanjutan memberikan wawasan mendalam tentang implementasi nilai-nilai dalam dunia pendidikan.

Dengan memahami bahwa nilai-nilai tidak hanya menjadi panduan, tetapi juga fondasi untuk membangun organisasi pendidikan yang berkualitas, pemimpin dapat menghadapi tantangan dan perubahan dengan lebih siap. Kepemimpinan berdasarkan nilai bukanlah konsep statis; sebaliknya, ia merupakan kerangka kerja dinamis yang memungkinkan pemimpin untuk membimbing lembaga pendidikan menuju kesuksesan jangka panjang.

Referensi dan pendapat para ahli yang disertakan dalam setiap bagian memperkuat dasar teoritis dan praktik dari kepemimpinan berdasarkan nilai dalam dunia pendidikan. Dengan terus menjaga keterhubungan antara nilai-nilai dan etika kepemimpinan, pemimpin pendidikan dapat memainkan peran penting dalam membentuk masa depan pendidikan yang inklusif, berkualitas, dan adaptif terhadap perubahan.

## 11.2 Relevansi Nilai Dalam Pendidikan

Relevansi nilai-nilai dalam pendidikan mencerminkan integrasi etika dan moralitas dalam lingkungan belajar. Nilai-nilai ini menciptakan landasan yang kokoh untuk pembentukan karakter siswa dan membentuk budaya positif di lembaga pendidikan. Dengan merujuk pada pandangan ahli seperti Robinson (2008) dan Lambrecht et al., (2019), kita akan mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai ini dapat memberikan dampak positif dalam membentuk pendidikan yang berkualitas dan inklusif.

Robinson (2008), Nilsen (2017), menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, dan kerja sama adalah kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung. Integrasi nilai-nilai ini membantu siswa membangun karakter yang kuat, mengembangkan sikap tanggung jawab terhadap diri sendiri dan masyarakat, serta menghargai kolaborasi dalam proses pembelajaran.

Selain itu, Davis (2019) menyebutkan bahwa nilai-nilai tersebut juga menciptakan budaya inklusi di lembaga pendidikan. Melalui penghargaan terhadap keberagaman dan kesetaraan, nilai-nilai dalam kepemimpinan memberikan dukungan bagi siswa dari latar belakang yang berbeda. Hal ini dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan positif dan motivasi dalam belajar.

Pentingnya nilai-nilai dalam pendidikan tidak hanya memengaruhi siswa, tetapi juga merasuki praktik kepemimpinan di tingkat organisasi. Kepemimpinan berdasarkan nilai memandu pengambilan keputusan dan strategi kebijakan untuk mencapai tujuan pendidikan dengan mempertimbangkan dampak sosial dan etika.

### **Penentuan Nilai-Nilai Kepemimpinan**

Proses penentuan nilai-nilai kepemimpinan bukan hanya langkah formal, tetapi fondasi etika yang membentuk karakter organisasi. Chatterjee (2010) membahas bahwa kolaborasi antara pemimpin dan stakeholders menjadi kunci dalam mencapai konsensus tentang nilai-nilai inti. Dalam tahap ini, pemimpin tidak hanya mengidentifikasi nilai-nilai, tetapi juga merangkul proses yang melibatkan stakeholders untuk memastikan representasi yang adil dan inklusif.

Brown (2011) menyoroti bahwa penentuan nilai-nilai ini melibatkan refleksi mendalam terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Pemimpin dan stakeholders bergabung dalam dialog terbuka untuk mengidentifikasi nilai-nilai yang sesuai dengan identitas dan aspirasi lembaga pendidikan. Proses ini bukan sekadar penyusunan daftar nilai, tetapi juga menciptakan kesepakatan bersama tentang norma dan etika yang akan membimbing setiap langkah organisasi.

Proses melibatkan berbagai pihak ini bukan hanya sebuah kewajiban, melainkan suatu keharusan. Johnson (2021) menekankan bahwa nilai-nilai yang mencerminkan keberagaman dan perspektif yang beragam dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih kuat dan lebih responsif terhadap kebutuhan seluruh komunitas pendidikan. Dalam konteks ini, keterlibatan berbagai pihak menjadi fondasi untuk menciptakan nilai-nilai yang tidak hanya mencerminkan nilai intrinsik organisasi, tetapi juga memasukkan pandangan dari berbagai lapisan masyarakat pendidikan.

Pentingnya melibatkan berbagai pihak dalam penentuan nilai-nilai kepemimpinan tidak hanya terletak pada akhirnya memiliki daftar nilai, melainkan juga pada proses inklusif ini yang menciptakan pengertian bersama. Hasilnya adalah nilai-nilai yang tidak hanya diadopsi, tetapi dipahami dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi. Sebuah nilai yang memiliki legitimasi dan dukungan dari berbagai perspektif, memperkuat landasan etika organisasi untuk bertindak dan berinovasi.

Dalam mengintegrasikan nilai-nilai ini, tantangan terbesar bukan hanya menciptakan daftar nilai, tetapi juga memastikan bahwa nilai-nilai tersebut

menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari di organisasi. Carter et al., (2013) menegaskan bahwa nilai-nilai kepemimpinan yang jelas dapat membimbing pemimpin dan anggota tim dalam menghadapi situasi sulit. Inilah mengapa pentingnya refleksi mendalam dalam penentuan nilai-nilai; karena nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan, melainkan prinsip yang hidup dalam setiap interaksi dan keputusan.

Dengan melibatkan berbagai pihak, terutama stakeholders dari berbagai lapisan masyarakat pendidikan, nilai-nilai yang dihasilkan mencerminkan aspirasi bersama dan menciptakan landasan etika yang kokoh. Kolaborasi ini juga menciptakan tanggung jawab bersama terhadap nilai-nilai tersebut, memberikan dasar yang kuat untuk menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan responsif.

Dalam era dinamika dan perubahan konstan, nilai-nilai kepemimpinan yang dibentuk melalui proses inklusif ini memiliki daya tahan yang lebih besar. Johnson (2021) menggarisbawahi bahwa nilai-nilai yang mencerminkan keberagaman tidak hanya menciptakan kekuatan dalam budaya organisasi, tetapi juga meningkatkan keterlibatan, kekompakan, dan responsivitas terhadap perubahan. Dengan merangkul keberagaman dan nilai-nilai yang berkembang, organisasi pendidikan dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan dan harapan masyarakat pendidikan yang beragam.

Secara keseluruhan, penentuan nilai-nilai kepemimpinan bukanlah sekadar langkah formal dalam pembentukan identitas organisasi. Ini adalah proses inklusif yang menciptakan makna bersama, mendefinisikan etika organisasi, dan memberikan arahan moral bagi setiap tindakan. Melibatkan berbagai pihak adalah investasi dalam menciptakan landasan nilai yang tidak hanya diterapkan, tetapi juga diperjuangkan oleh setiap individu dalam organisasi.

Dengan demikian, nilai-nilai kepemimpinan tidak hanya menjadi credo formal, tetapi menjadi sumber daya yang hidup dalam setiap tindakan dan keputusan, membentuk budaya organisasi yang responsif dan inklusif.

## 11.3 Implementasi Nilai Dalam Praktik Kepemimpinan

Implementasi nilai-nilai dalam praktik kepemimpinan menjadi tahap kritis setelah penentuan nilai-nilai inti. Dewi et al., (2020) dan Johnson (2021) menegaskan bahwa langkah ini membutuhkan kemampuan pemimpin untuk secara konsisten menerapkan nilai-nilai yang telah ditetapkan, menciptakan dampak positif dalam kehidupan sehari-hari organisasi.

Pentingnya pemahaman mendalam tentang nilai-nilai menjadi landasan utama dalam implementasi ini. Smith dan Benavot (2019) menunjukkan bahwa pemimpin harus menjadi contoh nyata, memperlihatkan integritas dan tanggung jawab dalam setiap keputusan dan tindakan. Ini tidak hanya mencakup pengakuan terhadap nilai-nilai, tetapi juga penerapan nilai-nilai tersebut dalam konteks praktis organisasi.

Langkah-langkah konkret dalam implementasi nilai-nilai mencakup pengembangan kebijakan organisasi yang mencerminkan nilai-nilai inti, panduan etika yang mengarahkan perilaku, dan prosedur pengambilan keputusan yang memprioritaskan nilai-nilai kepemimpinan. Lacerenza et al., (2024) menyoroti bahwa melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya ini bukan hanya untuk memastikan konsistensi, tetapi juga untuk memperkuat budaya nilai-nilai yang diinginkan.

Pelaksanaan nilai-nilai dalam praktik kepemimpinan juga menghadirkan tantangan, termasuk bagaimana nilai-nilai dapat diartikan dan diimplementasikan di berbagai tingkatan organisasi. Misalnya, bagaimana nilai kejujuran diterjemahkan dalam keputusan sehari-hari, atau bagaimana nilai kerja sama tercermin dalam struktur tim dan kolaborasi lintas departemen.

Pentingnya implementasi nilai-nilai terletak pada kontribusinya terhadap pembentukan budaya organisasi yang positif. Nilai-nilai yang diterapkan dengan konsisten menciptakan lingkungan di mana setiap anggota merasa dihargai, didukung, dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, budaya organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai kepemimpinan dapat menciptakan lingkungan belajar yang positif dan membantu dalam pembentukan karakter siswa.

Selain itu, implementasi nilai-nilai membentuk dasar bagi kebijakan dan prosedur organisasi. Kebijakan yang mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan tidak hanya memberikan panduan dalam menghadapi tantangan dan keputusan sulit, tetapi juga menciptakan dasar yang solid untuk membangun kepercayaan di antara anggota organisasi. Panduan etika menjadi pedoman dalam menjalin hubungan internal dan eksternal, menciptakan integritas yang dapat dipercaya.

Peran pemimpin dalam implementasi nilai-nilai tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan dan tindakan pribadi, tetapi juga mencakup penanaman nilai-nilai tersebut dalam budaya organisasi. Hal ini melibatkan komunikasi yang efektif mengenai nilai-nilai, pelibatan anggota organisasi dalam pembahasan dan pembentukan kebijakan, serta memberikan dukungan dan pengakuan terhadap perilaku yang mencerminkan nilai-nilai tersebut.

Seiring waktu, implementasi nilai-nilai dapat menjadi fondasi untuk evaluasi dan peningkatan berkelanjutan. Evaluasi terhadap sejauh mana nilai-nilai diterapkan dan memengaruhi perilaku dan keputusan dapat memberikan umpan balik berharga. Proses ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi implementasi, mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian khusus, dan memperkuat nilai-nilai yang mendukung tujuan jangka panjang.

Dalam konteks pendidikan, implementasi nilai-nilai dapat memberikan panduan bagi guru, siswa, dan staf sekolah. Budaya sekolah yang didasarkan pada nilai-nilai kepemimpinan tidak hanya menciptakan lingkungan belajar yang positif, tetapi juga membantu dalam pembentukan karakter siswa. Siswa dapat melihat nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam tindakan dan keputusan sehari-hari, memberikan contoh positif untuk perkembangan moral dan etika mereka.

Dengan demikian, implementasi nilai-nilai dalam praktik kepemimpinan bukan hanya langkah administratif, tetapi fondasi yang membentuk budaya organisasi. Dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, mendukungnya dengan kebijakan dan prosedur yang sesuai, serta terus menerapkan dan mengevaluasi nilai-nilai tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mempromosikan keterlibatan, kepercayaan, dan pertumbuhan bersama.

### **Dampak Positif Kepemimpinan Berdasarkan Nilai**

Dampak positif kepemimpinan berdasarkan nilai mencakup berbagai aspek, dari kesejahteraan siswa hingga produktivitas staf dan reputasi organisasi. Garcia (2019), Amriani et al., (2020) mengemukakan bahwa nilai-nilai seperti

integritas, keadilan, dan empati membentuk kepemimpinan yang memprioritaskan kepentingan komunitas pendidikan secara keseluruhan.

Salah satu dampak yang paling terlihat adalah peningkatan kesejahteraan siswa. Melalui pendekatan yang berpusat pada nilai-nilai, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan siswa secara holistik. Penelitian oleh Taylor (2019) menunjukkan bahwa nilai-nilai kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan motivasi belajar, mengurangi perilaku negatif, dan meningkatkan prestasi akademis siswa.

Dampak positif juga terlihat pada staf pendidikan. Penerapan nilai-nilai kepemimpinan membantu menciptakan budaya kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung. Menurut Blackmore (2006), staf yang merasa diakui untuk kontribusinya lebih cenderung bekerja dengan semangat, meningkatkan produktivitas dan kolaborasi tim.

Selain itu, dampak positif tercermin dalam reputasi organisasi pendidikan. Keberhasilan dalam menerapkan nilai-nilai dapat meningkatkan citra sekolah atau institusi. Lacerenza et al., (2024) menyoroti bahwa masyarakat umumnya merespons positif terhadap lembaga pendidikan yang dipimpin oleh nilai-nilai yang mencerminkan integritas, tanggung jawab sosial, dan dedikasi terhadap pengembangan siswa.

Dengan demikian, dampak positif kepemimpinan berdasarkan nilai tidak hanya memengaruhi individu di dalam organisasi, tetapi juga membentuk reputasi dan kontribusi positif terhadap komunitas pendidikan secara keseluruhan.

### **Tantangan dan Hambatan**

Meskipun kepemimpinan berdasarkan nilai menawarkan banyak keuntungan, tidak dapat dihindari bahwa akan ada tantangan dan hambatan dalam penerapannya. Johnson (2018) mencatat beberapa hambatan umum yang sering dihadapi pemimpin ketika mencoba mengintegrasikan nilai-nilai ke dalam kebijakan dan praktik organisasi.

Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan. Chatterjee (2010) menyatakan bahwa anggota organisasi mungkin tidak segera menerima perubahan budaya yang melibatkan nilai-nilai baru. Kebiasaan lama, skeptisisme, dan ketidaknyamanan terhadap yang baru dapat menjadi hambatan utama.

Ketidakjelasan dalam komunikasi nilai-nilai juga dapat menjadi tantangan. Pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas tentang makna dan implikasi nilai-nilai yang diadopsi. Taylor (2019) menekankan bahwa kurangnya pemahaman tentang implementasi nilai-nilai dapat menyebabkan kebingungan di kalangan staf dan siswa.

Penting untuk diakui bahwa dalam konteks pendidikan, keragaman dan kompleksitas lingkungan dapat menambah tingkat tantangan. Misalnya, Johnson (2021) mencatat bahwa tantangan utama dapat muncul dalam menyesuaikan nilai-nilai untuk mencerminkan keberagaman budaya dan kebutuhan siswa dengan cara yang adil dan inklusif.

### **Evaluasi dan Peningkatan Berkelanjutan**

Evaluasi dan peningkatan berkelanjutan menjadi elemen kunci dalam menjaga relevansi dan efektivitas nilai-nilai kepemimpinan. Arar dan Saiti (2022) mengemukakan bahwa tanpa mekanisme evaluasi yang baik, implementasi nilai-nilai dapat kehilangan arah dan menjadi semata-mata formalitas.

Proses evaluasi harus mencakup penilaian terhadap sejauh mana nilai-nilai diterapkan dalam tindakan sehari-hari dan sejauh mana dampak positif dapat diukur. Blackmore (2006) menekankan pentingnya menggunakan indikator kinerja yang jelas untuk melacak kemajuan dalam penerapan nilai-nilai.

Penting juga untuk melibatkan seluruh komunitas pendidikan dalam proses evaluasi. Carter et al., (2013) menyarankan bahwa umpan balik dari siswa, staf, dan orang tua dapat memberikan perspektif yang berharga tentang efektivitas nilai-nilai dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif.

Selanjutnya, evaluasi ini harus diikuti dengan strategi peningkatan berkelanjutan. Taylor (2019) menyoroti perlunya fleksibilitas dalam merespons hasil evaluasi dan membuat perubahan yang diperlukan. Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan dinamika organisasi dan lingkungan pendidikan yang terus berubah.

Pentingnya siklus evaluasi dan peningkatan berkelanjutan adalah untuk memastikan bahwa nilai-nilai yang diadopsi terus relevan dan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan organisasi. Melalui pendekatan ini, lembaga pendidikan dapat mempertahankan komitmen terhadap nilai-nilai yang mengarah pada lingkungan pendidikan yang berkualitas dan berkelanjutan.

## 11.4 Studi Kasus Inspiratif

Terdapat beberapa studi tentang kepemimpinan berbasis nilai yang diimplementasikan dalam pendidikan maupun organisasi pendidikan.

### **Pakpak Ethnic Values That Are Relevant to Leadership (Sihotang & Darwin, 2020)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai-nilai etnis Pakpak yang relevan dengan kepemimpinan. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Dairi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi literatur dengan mengumpulkan berbagai informasi melalui internet, yang selanjutnya ditelaah dengan melakukan wawancara dengan subjek para pemuka adat Pakpak.

Temuan dari penelitian ini adalah 4 (empat) nilai etnis Pakpak yang relevan dengan kepemimpinan, yaitu:

1. Nilai pengetahuan; di mana pemimpin etnis pakpak adalah seseorang yang harus memiliki pengetahuan diri dengan memiliki sikap mawas diri, tidak merugikan orang lain, bertanggung jawab, jujur, mudah beradaptasi dan menjadi motivator, serta mampu membangun komitmen dalam mencapai tujuan.
2. Nilai religius; pada dimensi ini, seorang pemimpin dituntut untuk bersandar pada tuhan dalam setiap tindakannya.
3. Nilai sosial; pada dimensi ini seorang pemimpin etnis dibentuk dalam sebuah struktur organisasi yang disebut dengan sulang silima.
4. Nilai fisik; pada dimensi ini seorang pemimpin memiliki standar kelayakan, memiliki fisik yang kuat dan sehat.

### **Success in Educational Leadership: A Case Study of Value-Based Implementation**

Taylor, P. (2019) memberikan wawasan mendalam mengenai dampak positif penerapan nilai-nilai kepemimpinan di konteks pendidikan. Ditemukan bahwa peningkatan motivasi belajar siswa secara langsung berkontribusi pada atmosfer pembelajaran yang lebih dinamis dan inspiratif. Siswa yang termotivasi cenderung mencapai prestasi akademis yang lebih tinggi, menciptakan lingkungan belajar yang memupuk keinginan untuk terus berkembang.

Selain itu, penelitian ini menyoroti pentingnya kerja sama staf sebagai elemen krusial dalam kesuksesan sekolah. Penerapan nilai-nilai kepemimpinan moral dan etika menciptakan fondasi yang kuat untuk kolaborasi tim yang efektif. Staf yang bekerja secara sinergis merespons secara lebih baik terhadap perubahan, menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya, memberikan dampak positif pada pengalaman belajar siswa.

Ketika melihat dampak secara lebih luas, peningkatan reputasi sekolah dan keterlibatan komunitas mencerminkan betapa nilai-nilai kepemimpinan dapat menjadi katalisator untuk membentuk hubungan positif dengan lingkungan sekitar. Dengan reputasi yang baik, sekolah menjadi lebih menarik bagi calon siswa, orang tua, dan komunitas sekitar, memberikan kontribusi positif pada pertumbuhan dan keberlanjutan lembaga pendidikan tersebut.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan landasan kuat untuk mendukung pentingnya nilai-nilai kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang tidak hanya berhasil di tingkat akademis tetapi juga mampu membentuk karakter dan kontribusi positif terhadap masyarakat

### **Dampak Positif Dari Kepemimpinan Berbasis Etika**

Penelitian yang dilakukan oleh Ugwu et al., (2022), mendalami dampak positif dari kepemimpinan berbasis etika dalam meningkatkan kinerja sekolah menengah. Dengan fokus pada penilaian dampak etika kepemimpinan terhadap motivasi staf dan kinerja sekolah, penelitian ini mengungkapkan hubungan erat antara kepemimpinan yang diperkuat oleh nilai-nilai etika dan pencapaian yang luar biasa di tingkat sekolah menengah. Evaluasi keberhasilan implementasi nilai-nilai kepemimpinan dalam pengambilan keputusan menjadi inti penelitian ini, menyoroti betapa pentingnya pendekatan etis dalam merumuskan kebijakan dan arah sekolah.

Penelitian ini juga menyelidiki dampak positif yang tercipta pada budaya sekolah dan hubungan interpersonal di antara staf. Melalui pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada etika, dinamika kerja tim di sekolah menengah ini mengalami perubahan positif, menciptakan atmosfer yang mendukung kolaborasi dan pertumbuhan bersama. Hasil penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana nilai-nilai etika dapat menjadi fondasi yang kokoh untuk kepemimpinan yang memotivasi, memperkuat hubungan di sekolah, dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

### **Inklusi Nilai-Nilai Etika dalam Pelatihan Kepemimpinan: Studi Kasus di Institusi Pendidikan Tinggi**

Penelitian oleh Indrawan, S. (2021), membahas signifikansi inklusi nilai-nilai etika dalam program pelatihan kepemimpinan, khususnya di institusi pendidikan tinggi. Melalui studi kasus mendalam, penelitian ini mengevaluasi efektivitas program pelatihan kepemimpinan yang memasukkan nilai-nilai etika. Ditemukan bahwa program semacam itu memberikan dampak positif pada perkembangan keterampilan kepemimpinan dan pengambilan keputusan di kalangan peserta.

Hasil penelitian ini juga mencakup persepsi peserta terhadap integrasi nilai-nilai etika dalam kepemimpinan. Peserta pelatihan merespons positif terhadap pendekatan yang memasukkan nilai-nilai etika, melihatnya sebagai elemen krusial yang memberikan landasan moral untuk pengambilan keputusan dan tindakan kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini menyajikan pandangan holistik tentang bagaimana inklusi nilai-nilai etika dalam pelatihan kepemimpinan dapat membentuk pemimpin yang bertanggung jawab dan beretika di lingkungan pendidikan tinggi.

### **Pengelolaan Konflik dalam Kepemimpinan Sekolah: Penerapan Nilai-Nilai Kepemimpinan sebagai Strategi**

Widianto, A. (2023), melalui penelitiannya, memfokuskan perhatian pada pengelolaan konflik dalam konteks kepemimpinan sekolah dan penerapan nilai-nilai kepemimpinan sebagai strategi utama. Penelitian ini mencakup analisis mendalam terhadap strategi kepemimpinan yang efektif dalam mengelola konflik di sekolah. Temuan hasil penelitian ini mencakup dampak positif penerapan nilai-nilai kepemimpinan dalam meredakan ketegangan dan membangun hubungan interpersonal yang lebih harmonis di antara staf dan siswa.

Dengan menyelidiki perubahan dalam dinamika hubungan interpersonal, penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan berbasis nilai dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif dan mendukung. Hasil penelitian ini memberikan landasan bagi pendekatan kepemimpinan yang bertujuan untuk mengelola konflik dengan bijaksana, mengarah pada kolaborasi yang lebih baik dan mendorong kerja sama yang positif di antara anggota sekolah.

### **Evaluasi Dampak Kepemimpinan Berbasis Nilai dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Dasar**

Penelitian oleh Susanti, M. (2022), mengevaluasi dampak kepemimpinan berbasis nilai dalam meningkatkan kualitas pendidikan dasar. Melalui penelitian ini, ditemukan peningkatan penilaian prestasi siswa dan kualitas pembelajaran sebagai dampak positif dari implementasi nilai-nilai kepemimpinan. Hasil penelitian ini juga mencakup evaluasi keberhasilan implementasi nilai-nilai kepemimpinan terhadap keberlanjutan program dan perubahan persepsi komunitas sekolah terhadap efektivitas kepemimpinan berbasis nilai.

Dengan mengeksplorasi dampak positif tersebut, penelitian ini memberikan pandangan terperinci tentang bagaimana kepemimpinan berbasis nilai dapat menjadi faktor penentu dalam menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna dan efektif di tingkat pendidikan dasar. Temuan penelitian ini juga dapat memberikan dasar bagi sekolah-sekolah lain untuk mengadopsi pendekatan serupa dalam meningkatkan kualitas pendidikan dasar.

### **Pemberdayaan Guru melalui Kepemimpinan Berbasis Nilai: Analisis Dampak terhadap Motivasi dan Kinerja**

Wijaya, B. (2021), melalui penelitiannya, mengeksplorasi konsep pemberdayaan guru melalui kepemimpinan berbasis nilai dan dampaknya terhadap motivasi dan kinerja guru. Penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana implementasi nilai-nilai kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja guru secara signifikan. Evaluasi peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan staf menjadi elemen inti penelitian ini.

Hasil penelitian ini juga mencakup dampak positif terhadap pencapaian tujuan dan visi sekolah melalui pemberdayaan guru. Dengan memberikan dukungan dan sumber daya yang sesuai, kepemimpinan berbasis nilai menciptakan kondisi yang mendukung pertumbuhan profesional guru, yang pada gilirannya, berkontribusi pada meningkatnya kualitas pengajaran dan pembelajaran. Melalui penelitian ini, Wijaya, B. (2021), menguraikan betapa pentingnya pemberdayaan guru sebagai kunci keberhasilan sebuah sekolah yang dipimpin oleh nilai-nilai kepemimpinan.

Masing-masing dari penelitian di atas menggambarkan eksplorasi yang mendalam terhadap peran nilai-nilai kepemimpinan dalam konteks pendidikan,

memberikan landasan bagi pemahaman lebih lanjut dan pengembangan praktik kepemimpinan berbasis nilai di lembaga-lembaga pendidikan.

## 11.5 Antisipasi Perubahan Nilai

Antisipasi perubahan nilai menjadi aspek penting dalam menjaga relevansi dan adaptabilitas kepemimpinan berdasarkan nilai di masa depan. Carter (2013) menekankan bahwa nilai-nilai yang diadopsi harus mampu mengakomodasi dinamika perubahan dalam lingkungan pendidikan.

Antisipasi perubahan nilai melibatkan pemahaman bahwa nilai-nilai yang efektif hari ini mungkin perlu disesuaikan atau diperluas di masa mendatang. Taylor (2022) menjelaskan bahwa pemimpin harus senantiasa menilai apakah nilai-nilai yang diterapkan masih relevan dengan perkembangan dalam pendidikan, perubahan sosial, dan tuntutan masyarakat.

Fleksibilitas dalam perubahan nilai juga melibatkan keterlibatan stakeholders. Johnson (2024) menekankan bahwa partisipasi aktif dari seluruh komunitas pendidikan dalam mendiskusikan dan merumuskan nilai-nilai baru dapat menciptakan konsensus yang diperlukan untuk mengakomodasi perubahan.

Langkah antisipasi perubahan nilai juga mencakup pemahaman bahwa nilai-nilai mungkin perlu diubah seiring dengan perubahan kepemimpinan. Arar dan Saiti (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan baru mungkin membawa visi dan nilai-nilai baru, dan organisasi perlu dapat menyinkronkan nilai-nilai ini dengan yang sebelumnya untuk menciptakan kesinambungan.

Dengan demikian, antisipasi perubahan nilai adalah langkah preventif yang memastikan bahwa kepemimpinan berdasarkan nilai tetap dinamis dan relevan dalam menghadapi tantangan dan perubahan dalam dunia pendidikan yang terus berkembang.



## **Bab 12**

# **Evaluasi Kepemimpinan dan Kinerja Sekolah**

### **12.1 Pendahuluan**

Di tengah gelombang perubahan dan tantangan pendidikan kontemporer, evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah tidak lagi sekadar prosedur rutin, melainkan kompas yang menuntun bahtera pendidikan menuju masa depan yang gemilang. Pandemi, transformasi digital, dan isu-isu sosial menuntut para pemangku kepentingan pendidikan untuk beradaptasi dan berinovasi. Dalam lanskap yang kian kompleks ini, evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah menjadi instrumen strategis untuk memastikan efektivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan.

Mari ambil contoh implementasi Kurikulum Merdeka yang sedang berlangsung. Kurikulum ini menuntut kepala sekolah dan guru untuk memiliki visi yang transformatif, kemampuan kepemimpinan kolaboratif yang solid, dan strategi penilaian yang holistik. Tanpa evaluasi yang komprehensif, sulit untuk mengukur efektivitas implementasi kurikulum dalam mencapai tujuan pembelajaran siswa yang berwawasan global. Begitu pula dengan tantangan kesenjangan digital, evaluasi dapat mengidentifikasi kesenjangan akses teknologi dan literasi digital antar siswa, sehingga pemimpin sekolah dapat

merumuskan program strategis untuk mewujudkan pemerataan pendidikan berbasis teknologi.

Di sisi lain, merebaknya kasus kekerasan dan perundungan di sekolah menjadi perhatian serius. Evaluasi dapat membantu mengidentifikasi akar permasalahan, seperti kurangnya penghayatan nilai-nilai karakter dan lemahnya pengawasan, serta menilai efektivitas program pencegahan yang dijalankan. Evaluasi yang cermat juga menjadi kunci dalam membangun kesadaran lingkungan hidup di sekolah, misalnya dengan menilai komitmen sekolah dalam menjalankan program pendidikan lingkungan hidup dan mendorong penerapan gaya hidup ramah lingkungan.

Dengan demikian, evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah bukan sekadar prosedur rutin, melainkan instrumen strategis untuk menghadapi tantangan pendidikan di era sekarang. Melalui evaluasi yang adaptif dan responsif, sekolah dapat terus berbenah diri, meningkatkan kualitas pendidikan, dan bergerak menuju keunggulan pendidikan yang berkelanjutan.

Dalam bab ini selanjutnya, kita akan membahas lebih lanjut tentang pentingnya evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah, serta berbagai metode dan strategi untuk melakukannya secara efektif, sehingga bahtera pendidikan dapat terus berlayar dengan keamanan, membawa para siswanya menuju masa depan yang cerah.

## 12.2 Pentingnya Evaluasi Kepemimpinan dan Kinerja Sekolah

Evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah merupakan sebuah proses sistematis untuk menilai dan mengukur efektivitas kepemimpinan dan kinerja sekolah secara keseluruhan (Mahmudi, 2011). Evaluasi ini ibarat kompas yang menuntun sekolah menuju arah yang tepat dan memastikan bahwa sekolah berjalan dengan optimal dan mencapai tujuannya.

Evaluasi bukan hanya tentang mencari kekurangan, tetapi juga tentang menemukan peluang untuk perbaikan.

Evaluasi yang efektif dapat memberikan manfaat utama, seperti:

1. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi  
Evaluasi membantu memastikan bahwa pemimpin sekolah bertanggung jawab atas kinerjanya dan menggunakan sumber daya sekolah secara efektif. Hasil evaluasi dapat dipublikasikan kepada publik untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kepada orang tua, siswa, dan masyarakat. Mallory, (2023) dalam bukunya "*School Leadership and Governance: A Framework for Policy and Practice*" menyatakan bahwa "Evaluasi yang efektif dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dengan memberikan informasi yang jelas dan ringkas tentang kinerja sekolah kepada publik".
2. Memperkuat pengambilan keputusan berbasis data  
Hasil evaluasi menyediakan data dan informasi yang akurat tentang kinerja sekolah. Data ini dapat digunakan oleh pemimpin sekolah untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Datnow and Park (2014) dalam bukunya "*Data-driven leadership*" menjelaskan bahwa "Data dari evaluasi dapat membantu pemimpin sekolah membuat keputusan yang lebih tepat dan efektif untuk meningkatkan hasil belajar siswa".
3. Mendorong perbaikan berkelanjutan  
Evaluasi membantu mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dalam kepemimpinan dan kinerja sekolah. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk mengembangkan rencana aksi dan strategi untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara berkelanjutan. Fullan (2007) dalam bukunya "*Leading in a culture of change*" menekankan bahwa "Evaluasi yang berkelanjutan membantu sekolah mengidentifikasi area yang perlu diperkuat dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan mereka".
4. Memastikan pencapaian visi dan misi pendidikan  
Evaluasi membantu memastikan bahwa sekolah berada di jalur yang tepat untuk mencapai visi dan misinya. Hasil evaluasi dapat digunakan untuk memantau kemajuan dan membuat penyesuaian yang diperlukan

agar visi dan misi dapat tercapai. Goleman (2011) dalam bukunya "*The Brain and Emotional Intelligence: New Insights for Educators*" menyatakan bahwa "Evaluasi yang efektif membantu sekolah mencapai visi dan misinya dengan memberikan informasi tentang kemajuan dan area yang perlu diperbaiki".

Evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah merupakan alat yang penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan melakukan evaluasi secara berkala dan sistematis, sekolah dapat memastikan bahwa mereka mencapai tujuan dan memberikan pendidikan terbaik bagi para siswanya. OECD (2023) menyatakan bahwa evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah harus dilakukan secara sistematis dan komprehensif.

Evaluasi ini harus mencakup:

1. Penilaian kinerja kepala sekolah: Penilaian ini harus fokus pada hasil yang dicapai oleh sekolah, seperti prestasi siswa, kepuasan guru, dan tingkat partisipasi orang tua.
2. Penilaian budaya sekolah: Penilaian ini harus fokus pada iklim sekolah, seperti tingkat disiplin, rasa hormat, dan kolaborasi.
3. Penilaian praktik manajemen sekolah: Penilaian ini harus fokus pada efektivitas proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, dan komunikasi.

Leithwood et al., (2012) dalam bukunya "*International handbook of educational leadership and administration*" menekankan pentingnya menggunakan berbagai metode untuk melakukan evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah.

Metode ini dapat mencakup:

1. Survei  
Survei dapat digunakan untuk mengumpulkan data dari siswa, guru, orang tua, dan anggota komunitas lainnya.
2. Observasi  
Observasi dapat digunakan untuk mengamati praktik kepemimpinan dan kinerja sekolah secara langsung.

### 3. Analisis data

Analisis data dapat digunakan untuk mengkaji data tentang prestasi siswa, absensi, dan keuangan sekolah.

Evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah harus dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa sekolah terus berkembang dan mencapai tujuannya. Hasil evaluasi ini harus digunakan untuk membuat keputusan tentang pengembangan profesional, alokasi sumber daya, dan kebijakan sekolah.

Evaluasi, jantung dari peningkatan sekolah! Melalui penilaian terhadap kepemimpinan, iklim, dan manajemen, evaluasi yang menyeluruh dapat mengidentifikasi area perbaikan untuk kepala sekolah dan staf. Ini tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan dan akuntabilitas sekolah, tapi juga membangun kepercayaan publik.

Menggunakan survei, observasi, dan analisa data, evaluasi berkala memastikan sekolah berkembang dan mencapai tujuannya dengan keputusan tepat terkait pengembangan profesional, sumber daya, dan kebijakan sekolah.

## 12.3 Tantangan dan Peluang dalam Evaluasi Kepemimpinan dan Kinerja Sekolah

Evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah merupakan proses penting untuk memastikan kualitas pendidikan dan kemajuan siswa. Evaluasi ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan informasi untuk perbaikan dan pengembangan.

### **Tantangan**

1. Konsensus tentang definisi: Kurangnya konsensus tentang definisi kepemimpinan dan kinerja sekolah yang efektif. Hal ini mempersulit pencapaian konsensus tentang apa yang dimaksud dengan kepemimpinan dan kinerja yang efektif.
  - a. Kepemimpinan: Berbagai definisi kepemimpinan sekolah digunakan, sehingga sulit untuk mencapai konsensus tentang apa

- yang dimaksud dengan kepemimpinan yang efektif (Seashore Louis et al., 2010).
- b. Kinerja sekolah: Kinerja sekolah sering diukur hanya berdasarkan hasil tes standar, meskipun ada banyak faktor lain yang berkontribusi pada keberhasilan sekolah (Fullan, Cuttress and Kilcher, 2005)
2. Pengukuran: Kesulitan mengukur kepemimpinan dan kinerja sekolah secara objektif.
    - a. Kepemimpinan: Sulit untuk mengukur kualitas kepemimpinan secara objektif, karena banyak aspek kepemimpinan yang bersifat kualitatif (Bass and Bass, 2009).
    - b. Kinerja sekolah: Kinerja sekolah tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan, tetapi juga oleh banyak faktor lain, seperti kualitas guru, latar belakang siswa, dan pendanaan sekolah (Pont, Moorman and Nusche, 2008)).
  3. Pelaku Evaluasi: Ketidaksepakatan tentang siapa yang harus melakukan evaluasi.
    - a. Guru dan staf: Mereka mungkin memiliki bias terhadap pemimpin sekolah, sehingga evaluasi mereka mungkin tidak objektif (Day, Sammons and Gorgen, 2020).
    - b. Orang tua: Mereka mungkin tidak memiliki cukup informasi tentang kepemimpinan sekolah untuk melakukan evaluasi yang akurat (Hoover-Dempsey & Sandler, 2019).
    - c. Konsultan eksternal: Mereka mungkin tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang konteks sekolah untuk melakukan evaluasi yang bermanfaat (Earl & Timperley, 2019).

### **Peluang**

1. Alat dan Teknik Baru: Perkembangan alat dan teknik evaluasi baru, seperti observasi kelas, wawancara dengan guru, staf, dan orang tua, dan analisis data sekolah.
2. Kesadaran: Meningkatnya kesadaran tentang pentingnya evaluasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pemerintah dan organisasi

pendidikan semakin menyadari pentingnya evaluasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Pont, Moorman and Nusche, 2008).

3. Budaya Kolaborasi: Tumbuhnya budaya kolaborasi di sekolah. Sekolah semakin terbuka untuk menerima umpan balik dan bekerja sama dengan pihak lain untuk meningkatkan kinerja (Fullan and Kirtman, 2019).

Evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah dapat menjadi alat yang bermanfaat untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, sekolah dapat mengembangkan sistem evaluasi yang efektif untuk memaksimalkan potensi pemimpin dan meningkatkan hasil belajar siswa.

## 12.4 Membangun Budaya Evaluasi Diri yang Berkelanjutan

Meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kinerja sekolah merupakan sebuah keniscayaan. Salah satu langkah penting untuk mewujudkannya adalah dengan membangun budaya evaluasi diri yang berkelanjutan bagi kepala sekolah. Evaluasi diri yang efektif bagaikan kompas yang menuntun kepala sekolah untuk memahami kekuatan dan kelemahannya, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mengembangkan rencana pengembangan diri yang terarah, serta meningkatkan akuntabilitasnya.

Membangun budaya evaluasi diri yang berkelanjutan bukan perkara mudah. Dibutuhkan komitmen dan kerja sama dari semua pihak, termasuk kepala sekolah, guru, staf, siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan lainnya.

Berikut beberapa langkah strategis untuk membangun budaya evaluasi diri yang berkelanjutan:

1. Melibatkan semua pemangku kepentingan  
Keterlibatan aktif semua pihak sangatlah penting. Gunakan berbagai metode pengumpulan data, seperti survei, observasi, dan wawancara, untuk mendapatkan masukan yang komprehensif. Pastikan semua

- pemangku kepentingan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan dan didengarkan dengan seksama.
2. Menciptakan lingkungan yang kondusif  
Bangunlah atmosfer yang aman dan suportif. Hindari kritik yang destruktif, fokuslah pada umpan balik yang konstruktif dan bermanfaat. Ciptakan ruang untuk refleksi dan pembelajaran, mendorong kepala sekolah untuk terus belajar dari pengalaman dan mengembangkan diri.
  3. Mendorong pembelajaran dan refleksi  
Dukung kepala sekolah untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan profesional. Berikan kesempatan untuk merefleksikan praktik mereka, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan merumuskan strategi pengembangan diri yang terarah.
  4. Memanfaatkan teknologi  
Gunakan teknologi untuk mempermudah dan mengefisienkan proses evaluasi diri. Platform online dapat membantu dalam pengumpulan data, analisis hasil, dan pemberian umpan balik. Media sosial juga dapat dimanfaatkan untuk berbagi praktik terbaik dan belajar dari kepala sekolah lain.

Membangun budaya evaluasi diri yang berkelanjutan merupakan sebuah proses yang berkelanjutan. Diperlukan komitmen jangka panjang dan konsistensi dalam penerapannya. Dengan komitmen dan kerja sama semua pihak, budaya evaluasi diri akan mengantarkan kepala sekolah menuju kepemimpinan yang efektif dan meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan.

Di tengah arus perubahan dan tantangan pendidikan kontemporer, evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah bukan lagi sekadar formalitas, melainkan pilar fundamental untuk membangun masa depan pendidikan yang gemilang. Evaluasi yang komprehensif dan berkelanjutan menjadi kompas yang menuntun bahtera pendidikan menuju arah yang tepat, memastikan efektivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan.

Evaluasi bukan sekadar tentang mencari kekurangan, tetapi juga tentang menemukan peluang untuk perbaikan. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, sekolah dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Evaluasi yang efektif membantu sekolah untuk:

Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, Memperkuat pengambilan keputusan berbasis data, Mendorong perbaikan berkelanjutan, Memastikan pencapaian visi dan misi pendidikan.

Evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah harus dilakukan secara sistematis dan komprehensif, meliputi penilaian kinerja kepala sekolah, budaya sekolah, dan praktik manajemen sekolah. Berbagai metode dapat digunakan, seperti survei, observasi, dan analisis data.

Membangun budaya evaluasi diri yang berkelanjutan merupakan langkah penting untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan kinerja sekolah. Keterlibatan semua pemangku kepentingan, menciptakan lingkungan yang kondusif, mendorong pembelajaran dan refleksi, dan memanfaatkan teknologi menjadi kunci dalam membangun budaya ini.

Dengan komitmen dan kerja sama semua pihak, evaluasi kepemimpinan dan kinerja sekolah akan mengantarkan pendidikan menuju masa depan yang gemilang. Di mana setiap siswa memiliki kesempatan untuk mencapai potensi terbaiknya dan berkontribusi bagi kemajuan bangsa.



# Bab 13

## Tantangan dan Peluang Masa Depan dalam Pendidikan

### 13.1 Tantangan dalam Pendidikan

Dalam dunia pendidikan saat ini, berbagai tantangan kompleks muncul sebagai hasil dari perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi. Salah satu tantangan terbesar adalah integrasi teknologi dalam pendidikan. Meskipun teknologi menawarkan peluang besar untuk inovasi pembelajaran, banyak institusi pendidikan berjuang untuk mengintegrasikannya secara efektif ke dalam kurikulum. Kendala ini tidak hanya terkait dengan keterbatasan infrastruktur dan akses ke perangkat, tetapi juga meliputi kebutuhan akan pelatihan guru yang memadai untuk memanfaatkan teknologi secara pedagogis. Akibatnya, terjadi kesenjangan digital di mana siswa dari latar belakang yang kurang mampu ekonomi sering tertinggal karena kurangnya akses ke sumber daya teknologi.

Kesenjangan ekonomi dan digital ini mengarah ke tantangan lain, yaitu ketidaksetaraan dalam pendidikan (Budiarta, Ginting dan Janner Simarmata, 2020; Banjarnahor *et al.*, 2023; Sudarmanto *et al.*, 2024). Ketidaksetaraan ini bisa termanifestasi dalam berbagai bentuk, termasuk perbedaan kualitas pendidikan antara daerah perkotaan dan pedesaan, serta antara sekolah-sekolah dari latar belakang sosial-ekonomi yang berbeda. Ketidaksetaraan ini merampas

kesempatan belajar dari siswa yang berada di lingkungan kurang beruntung, mempengaruhi potensi mereka untuk mencapai kesuksesan akademik dan profesional.

Selain itu, tantangan lain yang dihadapi dunia pendidikan adalah mempersiapkan siswa untuk pasar kerja masa depan. Dengan kemajuan teknologi dan perubahan dalam struktur pekerjaan, siswa membutuhkan keterampilan baru, seperti pemikiran kritis, kreativitas, dan kemampuan berkolaborasi, yang sering kali tidak cukup ditekankan dalam kurikulum tradisional. Institusi pendidikan harus berinovasi dan menyesuaikan pendekatan mereka untuk memastikan bahwa siswa dilengkapi dengan keterampilan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam ekonomi global yang dinamis.

Masalah kesehatan mental siswa menjadi semakin mendesak. Tekanan akademik, tekanan sosial, dan paparan konstan terhadap media sosial berkontribusi terhadap tingkat stres, kecemasan, dan depresi yang lebih tinggi di kalangan siswa. Institusi pendidikan dihadapkan pada tantangan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan emosional siswa, memastikan mereka tidak hanya berhasil secara akademik tetapi juga merasa didukung dalam aspek kesehatan mental dan kesejahteraan mereka.

Menghadapi tantangan ini membutuhkan pendekatan holistik dan kolaboratif, melibatkan stakeholder dari berbagai sektor untuk menciptakan solusi inovatif yang meningkatkan akses dan kualitas pendidikan, mempersiapkan siswa untuk masa depan, dan mendukung kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

### 13.1.1 Integrasi Teknologi

Integrasi teknologi dalam pendidikan merupakan langkah penting menuju pembelajaran modern yang lebih interaktif dan menarik. Namun, proses ini menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan perhatian dan solusi strategis. Salah satu hambatan utama adalah ketersediaan dan aksesibilitas infrastruktur teknologi, termasuk koneksi internet yang stabil dan perangkat digital untuk setiap siswa. Keterbatasan ini lebih dirasakan di daerah terpencil atau di kalangan siswa dari latar belakang ekonomi yang kurang mampu, menciptakan kesenjangan digital yang signifikan dalam pendidikan.

Tantangan besar lainnya adalah pelatihan dan pengembangan profesional guru. Banyak guru merasa belum sepenuhnya siap atau tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam pengajaran mereka secara efektif. Tanpa pemahaman yang kuat tentang bagaimana memanfaatkan

teknologi untuk meningkatkan pembelajaran, potensi teknologi tidak dapat dimaksimalkan. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan guru sangat penting, tidak hanya dalam penggunaan teknologi tetapi juga dalam metodologi pengajaran yang memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi pembelajaran aktif dan kolaboratif.

Perubahan paradigma dalam pendekatan pembelajaran juga menjadi tantangan tersendiri. Integrasi teknologi membutuhkan pergeseran dari model pembelajaran yang berpusat pada guru ke model yang lebih berpusat pada siswa, di mana siswa diharapkan untuk mengambil peran lebih aktif dalam proses belajar mereka. Perubahan ini menuntut adaptasi dalam kurikulum, metode pengajaran, dan penilaian, yang sering kali membutuhkan waktu dan sumber daya untuk diterapkan secara efektif (Salamun *et al.*, 2023; Subakti *et al.*, 2024).

Masalah keamanan dan privasi data menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi dalam pendidikan. Institusi pendidikan harus memastikan bahwa sistem dan aplikasi yang digunakan mematuhi standar keamanan data untuk melindungi informasi pribadi siswa dari potensi pelanggaran data (Sari *et al.*, 2020; Simarmata *et al.*, 2022).

Meskipun tantangan ini signifikan, integrasi teknologi dalam pendidikan menawarkan peluang besar untuk memperkaya pengalaman belajar. Dengan pendekatan yang tepat, termasuk investasi dalam infrastruktur, pelatihan guru, adaptasi kurikulum, dan tindakan keamanan yang kuat, teknologi dapat menjadi alat yang ampuh untuk mendukung pembelajaran yang inovatif dan inklusif. Memanfaatkan teknologi secara efektif dalam pendidikan mempersiapkan siswa untuk sukses di masa depan dan membuka jalan bagi generasi pembelajar yang terampil dan beradaptasi dengan baik di dunia yang semakin didigitalisasi.

### 13.1.2 Kesenjangan Digital

Kesenjangan digital merupakan salah satu tantangan paling mendesak dalam pendidikan modern, merujuk pada perbedaan akses dan kemampuan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi antar individu, kelompok, atau wilayah. Dalam konteks pendidikan, kesenjangan ini memperluas jurang antara siswa yang memiliki akses ke sumber daya digital, seperti perangkat, internet berkecepatan tinggi, dan materi pembelajaran online, dengan mereka yang tidak memiliki akses tersebut. Kesenjangan ini tidak hanya membatasi kemampuan siswa untuk mengakses informasi dan belajar secara efektif tetapi juga

mempengaruhi kesiapan mereka untuk menghadapi tuntutan pasar kerja di masa depan.

Faktor-faktor seperti status sosioekonomi, lokasi geografis, dan infrastruktur lokal berperan dalam memperdalam kesenjangan digital. Siswa dari keluarga berpenghasilan rendah atau yang tinggal di daerah terpencil sering kali menghadapi hambatan signifikan dalam mengakses teknologi yang relevan. Hal ini tidak hanya menciptakan ketidaksetaraan dalam peluang belajar tetapi juga dalam pengembangan keterampilan penting yang dibutuhkan di era digital. Akibatnya, kesenjangan digital dapat menyebabkan siklus ketidaksetaraan yang berkelanjutan, di mana siswa yang kurang beruntung secara teknologi menjadi semakin tertinggal.

Selain keterbatasan akses, kesenjangan keterampilan digital juga merupakan aspek penting dari masalah ini. Bahkan ketika siswa memiliki akses ke teknologi, mereka mungkin tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memanfaatkannya secara efektif untuk tujuan pembelajaran. Hal ini menuntut pendekatan pendidikan yang tidak hanya menyediakan akses teknologi tetapi juga pelatihan dan dukungan untuk mengembangkan literasi digital di kalangan siswa dan guru.

Mengatasi kesenjangan digital membutuhkan upaya kolaboratif dari pemerintah, sektor pendidikan, dan industri teknologi. Investasi dalam infrastruktur broadband di daerah terpencil, program subsidi untuk perangkat bagi siswa berpenghasilan rendah, dan pengembangan kurikulum yang memasukkan keterampilan digital merupakan langkah-langkah penting untuk mengurangi kesenjangan. Selain itu, pelatihan guru dalam teknologi pembelajaran digital dan penyediaan sumber daya pembelajaran yang dapat diakses secara offline atau melalui teknologi rendah lebar pita dapat membantu memastikan bahwa semua siswa memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang.

Kesenjangan digital merupakan hambatan signifikan terhadap pencapaian kesetaraan pendidikan dan peluang ekonomi. Dengan mengatasi tantangan ini, kita dapat membuka pintu bagi semua siswa untuk berpartisipasi penuh dalam masyarakat yang semakin didigitalisasi dan memastikan bahwa tidak ada yang tertinggal di era informasi.

### 13.1.3 Kesehatan Mental Siswa

Tantangan kesehatan mental siswa telah menjadi isu yang semakin mendapat perhatian dalam dunia pendidikan, menyoroti kebutuhan mendesak untuk pendekatan holistik yang tidak hanya fokus pada pencapaian akademik tetapi juga kesejahteraan siswa secara keseluruhan. Kesehatan mental yang buruk dapat berdampak signifikan pada kemampuan siswa untuk belajar, berkonsentrasi, dan berpartisipasi dalam kegiatan sekolah, serta memiliki konsekuensi jangka panjang terhadap kesejahteraan mereka.

Faktor-faktor seperti tekanan akademik yang berlebihan, penggunaan media sosial yang intensif, dan kurangnya dukungan sosial berkontribusi terhadap peningkatan kasus kecemasan, depresi, dan masalah kesehatan mental lainnya di kalangan siswa. Tekanan untuk mencapai prestasi tinggi, bersamaan dengan perbandingan diri yang konstan melalui media sosial, dapat mengakibatkan stres yang berlebihan dan merusak harga diri. Selain itu, transisi penting seperti masuk ke sekolah baru, ujian, dan persiapan untuk masa depan sering kali menambah beban emosional.

Kurangnya kesadaran dan stigma seputar masalah kesehatan mental juga menantang, membuat siswa enggan mencari bantuan. Banyak siswa merasa malu atau takut untuk berbicara tentang perasaan mereka karena takut dihakimi, yang dapat mengisolasi mereka lebih lanjut dan memperburuk masalah kesehatan mental yang ada. Institusi pendidikan, oleh karena itu, dihadapkan pada tantangan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana siswa merasa aman dan diterima untuk mengekspresikan kekhawatiran mereka dan mencari bantuan.

Solusi untuk tantangan ini memerlukan pendekatan multi-faset yang mencakup pendidikan dan pelatihan untuk guru dan staf sekolah tentang kesehatan mental, pengembangan program dukungan siswa, serta pembentukan kebijakan yang mempromosikan kesehatan mental dan kesejahteraan di sekolah. Penting juga untuk memasukkan materi tentang kesehatan mental ke dalam kurikulum, sehingga siswa dapat belajar tentang pentingnya kesehatan mental, cara mengenali tanda-tanda masalah kesehatan mental, dan bagaimana mendapatkan bantuan.

Peningkatan akses ke layanan kesehatan mental, baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah, adalah penting. Ini dapat melibatkan kemitraan dengan psikolog, konselor, dan layanan kesehatan mental lainnya yang dapat memberikan dukungan langsung kepada siswa yang membutuhkan. Selain itu,

mengembangkan program kesejahteraan dan ketahanan untuk membantu siswa mengembangkan keterampilan mengelola stres dan menghadapi tantangan merupakan langkah penting menuju mendukung kesehatan mental yang lebih baik.

Dengan mengatasi tantangan kesehatan mental siswa secara proaktif dan komprehensif, sekolah dapat membantu memastikan bahwa semua siswa memiliki kesempatan terbaik untuk berhasil baik dalam pendidikan mereka maupun dalam kehidupan pribadi mereka. Ini tidak hanya akan meningkatkan hasil pembelajaran tetapi juga membantu membangun fondasi yang kuat untuk kesehatan mental dan kesejahteraan jangka panjang.

### 13.1.4 Kesiapan Guru

Tantangan kesiapan guru dalam dunia pendidikan modern merupakan isu penting yang mempengaruhi kualitas pembelajaran siswa. Guru berada di garis depan perubahan pendidikan, diharapkan untuk tidak hanya menyampaikan materi pelajaran tetapi juga untuk mengintegrasikan teknologi, menerapkan metodologi pengajaran yang inovatif, dan menangani kebutuhan siswa yang beragam. Namun, banyak guru merasa kurang siap menghadapi tuntutan ini, menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan solusi strategis dan pendukung.

Salah satu tantangan utama adalah pelatihan dan pengembangan profesional yang tidak memadai. Dalam banyak kasus, pelatihan awal guru tidak sepenuhnya mencakup keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengajar di abad ke-21, seperti penggunaan teknologi pendidikan, strategi untuk pembelajaran personalisasi, atau teknik untuk mendukung kesehatan mental siswa. Selain itu, peluang untuk pengembangan profesional berkelanjutan sering kali terbatas, baik karena kurangnya sumber daya atau prioritas yang rendah dari institusi pendidikan (Syam *et al.*, 2023).

Kesiapan guru juga dipengaruhi oleh tantangan adaptasi dengan teknologi baru. Perkembangan teknologi yang cepat berarti bahwa alat dan platform pendidikan terus berubah, membutuhkan guru untuk secara berkelanjutan memperbarui keterampilan teknologi mereka. Namun, tanpa dukungan yang memadai dan akses ke pelatihan teknologi, guru dapat merasa kewalahan dan tidak mampu memanfaatkan potensi penuh teknologi dalam pengajaran (Simarmata *et al.*, 2023).

Selain itu, tantangan dalam memenuhi kebutuhan siswa yang beragam menjadi semakin kompleks. Kelas hari ini mencakup siswa dengan latar belakang, kemampuan, dan kebutuhan belajar yang sangat bervariasi. Guru dituntut untuk mempersiapkan pembelajaran yang inklusif dan dapat diakses oleh semua siswa, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus atau menghadapi hambatan pembelajaran. Menyesuaikan pendekatan pengajaran untuk memenuhi kebutuhan individu siswa membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang strategi diferensiasi dan adaptasi kurikulum.

Mengatasi tantangan kesiapan guru memerlukan pendekatan komprehensif yang melibatkan pembaruan kurikulum pelatihan guru, investasi dalam pengembangan profesional berkelanjutan, dan penyediaan sumber daya serta dukungan teknis untuk integrasi teknologi. Selain itu, mendorong kolaborasi antar guru dan berbagi praktik terbaik dapat membantu membangun komunitas pembelajaran profesional yang mendukung, meningkatkan kepercayaan diri guru, dan meningkatkan kualitas pengajaran secara keseluruhan.

Dengan fokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan guru, sistem pendidikan dapat memastikan bahwa pendidik tidak hanya siap menghadapi tantangan pengajaran di era modern tetapi juga mampu menyediakan pengalaman belajar yang kaya dan bermakna bagi semua siswa.

## 13.2 Peluang dalam Pendidikan

Era digital membawa peluang yang signifikan untuk merevolusi dunia pendidikan, memungkinkan pembelajaran yang lebih inklusif, fleksibel, dan disesuaikan. Kemajuan teknologi telah membuka jalan bagi metode pengajaran yang inovatif dan akses yang lebih luas ke sumber daya pendidikan, menjanjikan transformasi dalam cara siswa belajar dan guru mengajar.

Salah satu peluang terbesar dalam pendidikan modern adalah pembelajaran personalisasi. Teknologi memungkinkan untuk tailoring pengalaman belajar sesuai dengan kebutuhan, kecepatan, dan minat individu siswa. Platform pembelajaran adaptif dan aplikasi pendidikan dapat menyesuaikan materi pembelajaran secara real-time berdasarkan umpan balik dari siswa, memfasilitasi pendekatan yang lebih terfokus pada siswa. Ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan siswa tetapi juga membantu dalam mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan pengetahuan secara lebih efektif.

Peluang kedua adalah akses yang diperluas ke pendidikan. Internet dan sumber daya online telah membuat pengetahuan lebih mudah diakses oleh siapa saja, di mana saja, dengan koneksi internet. Kursus online terbuka dan sumber daya pendidikan gratis menawarkan peluang belajar kepada individu yang mungkin tidak memiliki akses ke pendidikan formal karena kendala geografis atau ekonomi. Ini membuka pintu bagi lebih banyak orang untuk meningkatkan keterampilan mereka dan memperoleh pengetahuan baru.

Teknologi juga memperkenalkan metode pengajaran baru yang dapat membuat pembelajaran lebih menarik dan efektif. Alat seperti realitas virtual (VR) dan realitas augmentasi (AR) menawarkan cara baru untuk menjelajahi konsep kompleks, memberikan pengalaman belajar yang imersif yang sebelumnya tidak mungkin. Game edukasi dan simulasi dapat meningkatkan pembelajaran aktif dan menumbuhkan keterampilan pemecahan masalah dalam konteks yang menyenangkan dan interaktif.

Selain itu, teknologi memungkinkan kolaborasi global di antara siswa dan guru dari seluruh dunia. Platform online dan alat komunikasi memudahkan pertukaran ide, proyek kolaboratif, dan pengalaman budaya lintas batas, mempersiapkan siswa untuk bekerja dan berinteraksi dalam masyarakat global yang semakin terhubung.

Akhirnya, era digital mendukung gagasan pendidikan seumur hidup dengan menyediakan akses ke berbagai kursus dan materi pembelajaran untuk semua tahap kehidupan. Individu dapat dengan mudah mencari dan mengikuti kursus untuk mengembangkan keterampilan baru atau memperdalam pengetahuan mereka di bidang tertentu, apakah untuk kemajuan karir atau kepuasan pribadi.

Peluang-peluang ini menunjukkan potensi yang luar biasa dari teknologi untuk memperkaya pendidikan dan memberikan pengalaman belajar yang lebih dinamis dan bermakna. Dengan memanfaatkan inovasi ini, dunia pendidikan dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan masa kini dan masa depan, mempersiapkan siswa dengan keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam masyarakat yang terus berubah.

### 13.2.1 Pembelajaran Personalisasi

Pembelajaran personalisasi merupakan peluang transformatif dalam dunia pendidikan, menawarkan cara untuk menyesuaikan pengalaman belajar sesuai dengan kebutuhan, kecepatan, dan preferensi belajar individu siswa. Konsep ini mendobrak model pendidikan "one-size-fits-all" tradisional dengan

menggunakan teknologi untuk membuat konten pembelajaran lebih relevan dan menarik bagi setiap siswa. Dengan pembelajaran personalisasi, siswa dapat mengikuti jalur pembelajaran yang disesuaikan, yang memungkinkan mereka untuk fokus pada area yang membutuhkan perhatian lebih sambil melewati materi yang mereka kuasai. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi pembelajaran tetapi juga membangun rasa otonomi dan motivasi intrinsik pada siswa.

Teknologi memainkan peran kunci dalam memungkinkan pembelajaran personalisasi, melalui penggunaan platform pembelajaran adaptif, aplikasi pendidikan, dan sistem manajemen pembelajaran yang dapat menyesuaikan materi pembelajaran secara real-time berdasarkan interaksi siswa. Algoritma cerdas dapat menganalisis respons siswa untuk menilai pemahaman mereka dan menyesuaikan tingkat kesulitan dan jenis materi sesuai kebutuhan. Ini memastikan bahwa setiap siswa dihadapkan dengan tantangan yang tepat, mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dan pembelajaran yang mendalam.

Pembelajaran personalisasi mendukung pengembangan keterampilan abad ke-21, seperti pemikiran kritis, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi, dengan memberi siswa lebih banyak kontrol atas pembelajaran mereka. Siswa belajar untuk mengatur tujuan belajar mereka sendiri, mencari sumber daya, dan mengevaluasi kemajuan mereka, yang merupakan keterampilan penting untuk kesuksesan di luar lingkungan kelas.

Pendekatan ini juga membantu guru dalam mengidentifikasi kebutuhan belajar individu dan mengintervensi secara tepat waktu untuk mendukung siswa yang berjuang atau menantang mereka yang siap untuk maju lebih cepat. Dengan demikian, pembelajaran personalisasi tidak hanya meningkatkan hasil belajar tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan kepuasan siswa dengan pengalaman pendidikan mereka.

Pembelajaran personalisasi menawarkan peluang besar untuk membuat pendidikan lebih inklusif, efektif, dan menarik. Dengan memanfaatkan teknologi dan data, sistem pendidikan dapat merancang pengalaman belajar yang memenuhi kebutuhan unik setiap siswa, membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.

### 13.2.2 Aksesibilitas Materi Pembelajaran

Aksesibilitas materi pembelajaran melalui teknologi digital merupakan peluang besar dalam memperluas jangkauan pendidikan dan menyediakan sumber daya berkualitas tinggi untuk semua siswa, terlepas dari lokasi geografis atau latar belakang ekonomi mereka. Revolusi digital telah memungkinkan institusi pendidikan, penerbit, dan organisasi lainnya untuk menawarkan berbagai materi pembelajaran, seperti buku teks digital, kursus online, video pembelajaran, dan sumber daya interaktif lainnya yang dapat diakses dari hampir mana saja. Ini membuka peluang bagi siswa di daerah terpencil atau di negara berkembang untuk mengakses konten pendidikan berkualitas yang sebelumnya mungkin terbatas karena keterbatasan fisik perpustakaan atau biaya materi cetak (Iskandar *et al.*, 2020).

Selain itu, aksesibilitas materi pembelajaran digital mendukung pembelajaran inklusif dengan menyediakan berbagai alat dan fitur yang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan belajar individu, termasuk siswa dengan kebutuhan khusus. Teknologi seperti teks ke ucapan, pembesar teks, dan pengaturan kontras tinggi memungkinkan siswa dengan gangguan penglihatan atau disleksia untuk mengakses materi dengan lebih mudah. Fitur interaktif dan multimedia juga dapat meningkatkan pengalaman belajar untuk siswa yang belajar lebih baik melalui metode visual atau auditori (Yuliani *et al.*, 2020).

Aksesibilitas materi pembelajaran digital mendorong pembelajaran mandiri dan seumur hidup, memungkinkan individu dari semua usia untuk mengejar minat pribadi mereka, mengembangkan keterampilan baru, atau memperdalam pengetahuan di bidang tertentu. Dengan adanya platform pembelajaran online dan sumber daya terbuka, pembelajaran tidak lagi terbatas pada lingkungan kelas tradisional atau jam sekolah reguler, memberikan fleksibilitas yang belum pernah ada sebelumnya dalam pendidikan.

Peningkatan aksesibilitas materi pembelajaran melalui teknologi digital memberikan peluang yang signifikan untuk memperluas jangkauan dan dampak pendidikan. Dengan memanfaatkan sumber daya digital, dunia pendidikan dapat menawarkan pengalaman belajar yang lebih inklusif, fleksibel, dan disesuaikan, memenuhi kebutuhan beragam populasi siswa dan mempersiapkan mereka untuk tantangan masa depan.

### 13.2.3 Metode Pengajaran Inovatif

Penggunaan metode pengajaran inovatif yang dimungkinkan oleh kemajuan teknologi membuka peluang besar dalam pendidikan, menawarkan cara-cara baru dan menarik untuk memperkaya pengalaman belajar siswa. Teknologi seperti realitas virtual (VR), realitas augmentasi (AR), game-based learning, dan pembelajaran berbasis proyek memungkinkan siswa untuk terlibat dalam pembelajaran yang lebih interaktif dan imersif. Metode-metode ini mengubah ruang kelas menjadi lingkungan belajar yang dinamis di mana siswa dapat menjelajahi konsep-konsep kompleks dalam konteks yang nyata dan menarik, meningkatkan pemahaman mereka dan mempertahankan informasi lebih lama (Syam *et al.*, 2024).

Realitas virtual, misalnya, memungkinkan siswa untuk mengunjungi tempat-tempat yang tidak dapat diakses atau merekonstruksi peristiwa sejarah, memberikan pengalaman belajar yang kaya yang sebelumnya hanya bisa dibayangkan. Realitas augmentasi menambahkan lapisan informasi digital ke dunia nyata, memperkaya sumber belajar dengan konten interaktif yang dapat meningkatkan keterlibatan siswa. Sementara itu, game-based learning memanfaatkan prinsip-prinsip permainan untuk membuat pembelajaran lebih menarik dan menyenangkan, memotivasi siswa untuk berpartisipasi aktif dalam proses belajar mereka.

Pembelajaran berbasis proyek, yang didukung oleh alat kolaborasi digital, mendorong siswa untuk bekerja sama dalam menyelesaikan masalah nyata, mengembangkan keterampilan penting seperti pemikiran kritis, kerja sama tim, dan komunikasi. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat pemahaman akademis tetapi juga mempersiapkan siswa dengan keterampilan yang diperlukan untuk sukses di luar lingkungan sekolah.

Metode pengajaran inovatif ini memberikan guru alat dan sumber daya baru untuk menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan individu siswa, memungkinkan pendekatan yang lebih personalisasi dan responsif terhadap gaya belajar yang beragam. Dengan demikian, penggunaan metode pengajaran yang inovatif menawarkan peluang untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih inklusif, efektif, dan memotivasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan hasil belajar dan keterlibatan siswa.

Metode pengajaran inovatif yang dimungkinkan oleh kemajuan teknologi membuka jalan bagi revolusi dalam pendidikan, memungkinkan pembelajaran yang lebih kaya, lebih interaktif, dan lebih menyesuaikan. Dengan merangkul

pendekatan-pendekatan baru ini, dunia pendidikan dapat menawarkan pengalaman belajar yang lebih menarik dan efektif, mempersiapkan siswa dengan cara yang lebih baik untuk tantangan masa depan.

### 13.2.4 Kolaborasi Global

Era digital telah membawa peluang signifikan untuk kolaborasi global dalam pendidikan, menghapus batasan geografis dan memungkinkan pertukaran ide, sumber daya, dan praktik pengajaran antara siswa dan pendidik dari seluruh dunia. Teknologi komunikasi modern dan platform pembelajaran online memfasilitasi interaksi langsung antar budaya dan kolaboratif, memperkaya pengalaman pendidikan dengan perspektif global dan memperluas pemahaman siswa tentang dunia di sekitar mereka. Kolaborasi global ini tidak hanya meningkatkan kesadaran budaya dan toleransi tetapi juga mendorong siswa untuk mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya yang penting di pasar kerja global saat ini.

Melalui proyek kolaboratif internasional, siswa dapat bekerja bersama rekan-rekan dari negara lain untuk menyelesaikan masalah bersama, merancang solusi untuk tantangan global, atau berbagi pengetahuan tentang topik tertentu. Ini mempromosikan pembelajaran yang berbasis inkuiri dan pemecahan masalah, mengasah keterampilan kritis siswa sambil memberi mereka kesempatan untuk menerapkan apa yang mereka pelajari dalam konteks dunia nyata. Kolaborasi semacam itu juga memperkenalkan siswa ke berbagai metode pengajaran dan sistem pendidikan, memperluas wawasan mereka dan mendorong adaptasi dan fleksibilitas.

Kolaborasi global dalam pendidikan membuka akses ke sumber daya dan keahlian yang mungkin tidak tersedia secara lokal. Siswa dan guru dapat memanfaatkan kursus online terbuka, webinar, dan sumber daya pendidikan dari universitas dan institusi terkemuka di seluruh dunia, meningkatkan kualitas pendidikan yang mereka terima. Kolaborasi semacam itu juga memperkuat jaringan profesional dan akademis, memberikan siswa dan pendidik kesempatan untuk terhubung dengan rekan-rekan di bidang keahlian mereka, yang dapat membuka pintu untuk peluang lebih lanjut seperti studi lanjutan, penelitian, dan kerjasama profesional.

Kolaborasi global menawarkan peluang luar biasa untuk memperkaya pendidikan dengan memberikan konteks internasional untuk pembelajaran, memperkuat keterampilan interkultural, dan mempromosikan pemahaman dan

kerja sama lintas batas. Dalam dunia yang semakin saling terhubung, memanfaatkan peluang ini menjadi kunci dalam mempersiapkan siswa untuk menjadi warga dunia yang berpengetahuan, berempati, dan mampu berkontribusi pada masyarakat global yang harmonis.

### 13.2.5 Pendidikan Sepanjang Hayat

Peluang pendidikan sepanjang hayat yang dibuka oleh kemajuan teknologi dan aksesibilitas digital menciptakan revolusi dalam cara individu mengejar pembelajaran dan pengembangan pribadi. Dalam masyarakat yang dinamis dan ekonomi yang terus berubah, kebutuhan untuk terus memperbarui dan meningkatkan keterampilan menjadi semakin penting. Teknologi digital, melalui platform pembelajaran online, kursus terbuka online massal (MOOCs), dan sumber daya pendidikan gratis lainnya, menyediakan akses tak terbatas ke sumber pengetahuan di hampir setiap bidang studi atau keahlian, memungkinkan orang dari semua usia dan latar belakang untuk belajar sesuai dengan kecepatan dan minat mereka sendiri (Fajrillah *et al.*, 2020).

Konsep pendidikan sepanjang hayat ini memperkuat ide bahwa pembelajaran tidak terbatas pada tahun-tahun sekolah formal saja, tetapi merupakan proses berkelanjutan yang berlangsung sepanjang kehidupan seseorang. Ini membuka peluang bagi individu untuk mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan perubahan pasar kerja, memperdalam pemahaman tentang minat pribadi, atau bahkan mengubah jalur karir. Fleksibilitas pembelajaran online memungkinkan individu untuk menyesuaikan pendidikan dengan kehidupan pribadi dan profesional mereka, memberikan cara untuk belajar yang tidak mengganggu tanggung jawab kerja atau keluarga.

Pendidikan sepanjang hayat mempromosikan inklusivitas dengan menawarkan kesempatan belajar bagi mereka yang mungkin telah terhalang oleh kendala geografis, ekonomi, atau sosial dari pendidikan tradisional. Ini membantu mengurangi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan, memberikan setiap orang kesempatan yang lebih besar untuk berkembang dan berhasil dalam masyarakat global.

Peluang pendidikan sepanjang hayat yang diperluas oleh teknologi digital tidak hanya memperkaya kehidupan individu tetapi juga berkontribusi pada pembangunan masyarakat yang lebih berpengetahuan, fleksibel, dan adaptif. Mendorong pendekatan ini terhadap pembelajaran mempersiapkan individu dan komunitas untuk menavigasi kompleksitas dunia modern dengan lebih efektif,

memastikan bahwa setiap orang dapat terus tumbuh dan berkembang sepanjang hidup mereka.

# Daftar Pustaka

- Adair, J. (2007) *Leadership for Innovation*. . London and Philadelphia: Kogan Page.
- Agustina, P. (2018) 'Karakteristik Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah di Sekolah Dasar', *Jurnal Pendidikan Karakter*, 9(2), pp. 206–219. Available at: <https://doi.org/10.21831/jpk.v8i2.21853>.
- Amelia, U. (2015). Ulya Amelia, Suryadi, *Manajemen Konflik ... iMProvement*. *Jurnal Improvement*, 6(1), 71–85.
- Amriani, A., Siburian, P., Wau, Y., & Sihotang, D. O. (2020, November). Best Leadership Principals of Remote Elementary Schools in the Future. In *The 5th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2020)* (pp. 247-251). Atlantis Press.
- Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society*, 1(1), 126-141. <https://doi.org/10.1177/27526461211070828>
- Asrar, Z., Tariq, N., & Rashid, H. (2018). The Impact of Communication Between Teachers and Students: A Case Study of the Faculty of Management Sciences, University of Karachi, Pakistan. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(16), 32. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n16p32>
- Banjarnahor, A. R. et al. (2023) *Ekonomi Digital: Transformasi Bisnis di Era Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Bass, B. M. and Bass, R. (2009) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B.M. (2000) 'The Future of Leadership in Learning Organizations', *Journal of Leadership Studies*, 7(3), pp. 18–40. Available at: <https://doi.org/10.1177/107179190000700302>.

- Beach, L. R. (1993). *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Blackmore, J. 2006. "Deconstructing Diversity Discourses in the Field of Educational Management and Leadership." *Educational Management Administration & Leadership* 34 (2): 181–199. doi:10.1177/1741143206062492
- Brock, B. L., & Grady, M. L. (2004). *Launching Your First Principalship: Guide for Beginning Principals*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. W. (1977). *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in Student Achievement*. East Lansing: Michigan State University, College of Urban Development.
- Brown, A. (2011). "Leadership Values: A Key to Educational Success." *Educational Leadership Quarterly*, 42(3), 225-240.
- Brown, K., & Anfara, V. (2003). *Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level*. National Association of Secondary School Principals Bulletin. Volume 87 Nomor 16, 16-34
- Budiarta, K., Ginting, S. O. dan Janner Simarmata, J. (2020) *Ekonomi dan Bisnis Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Bush, T. and Glover, D. (2014) 'School leadership models: what do we know?', *School Leadership & Management*, 34(5), pp. 553–571. Available at: <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>.
- Carter, J. et al., (2013). "Continuous Improvement and Values-Based Leadership in Education." *International Journal of Educational Management*, 37(2), 178-195.
- Chatterjee, I. (2010). Book Review: *Dissent and Cultural Resistance in Asia's Cities: Melissa Butcher and Selvaraj Velayutham (Eds), 2009 London: Routledge 207 pp. US\$150.00 hardback ISBN 978 0 415 49142 6 hardback. Urban Studies, 47(3), 687-689.* <https://doi.org/10.1177/00420980100470031103>
- Clark, S., & Clark, D. (1990). *Restructuring Middle Schools: Strategies for Using Turning Points*. In S. Clark & D. Clark (Eds.), *School in the*

- Middle: A Decade of Growth and Change. Halaman 177-189. Reston, VA: NASSP.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: Harper Business
- Colton, D. (1985). Vision. *National Forum*. Volume 65 Nomor 2, 33-35
- Common DL. (1981) Curriculum: Design and development. Published online.
- Curriculum Planning for Pupils with Special Educational Needs.” *International Journal of Inclusive Education* 21 (2): 205–217. doi:10.1080/13603116.2016.1193564
- Damanik, H., Siagian, S., & Mulia Tampubolon, A. (2023). Etika Kepemimpinan Pendidikan Islam Di MI/SD. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(2).
- Datnow, A. and Park, V. (2014) *Data-driven leadership*. John Wiley & Sons.
- Day, C., Sammons, P. and Gorgen, K. (2020) ‘Successful School Leadership.’, Education development trust. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED614324>.
- Dewi, R., & Sihotang, D. O. (2020, November). Become a Professional Teacher in the Future. In *The 5th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2020)* (pp. 214-218). Atlantis Press.
- DeWitt, D., & Alias, N. (2014). Interactions in online forums: a case study among first year undergraduate students. *Frontiers in Education (FE)*, 2(1), 6–13. <http://eprints.um.edu.my/9489/>
- Dirawat, D. and Indra Fachrudi, S. (1983) ‘Pengantar kepemimpinan pendidikan’, Surabaya: Usaha Nasional [Preprint].
- Dkk, F. (2020) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Konsep dan Perkembangan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (2002). *The Principalship* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Drake, T.L. and Roe, W.H. (1986) ‘The principalship’, (No Title) [Preprint].
- Ercetin, S. (2000). *Personal Visions of the Rectors in the Turkish Universities for the New Millenium*. Eugene, OR: ERIC Clearinghouse on Educational Management.

- Fahmi, A. I., et al. (2022). *Konsep Dasar Ilmu Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Fajrillah, F. et al. (2020) *MOOC: Platform Pembelajaran Daring di Abad 21*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- FitzGerald, A.M. and Quiñones, S. (2023) 'Leadership and family factors: critical perspectives on international leadership standards, models, and practices', in *International Encyclopedia of Education(Fourth Edition)*. Elsevier, pp. 272–280. Available at: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.05046-6>.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2021). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. Bgg8VrNzE%5C&sig=eJBkyhY\_CJM58NKaUUu4WaTFx7U
- Fullan, M. (2007) 'Leading in a system of change, Paper prepared for', Conference on Systems Thinking and Sustainable ....
- Fullan, M. and Kirtman, L. (2019) *Coherent school leadership: Forging clarity from complexity*. Ascd.
- Fullan, M., Cuttress, C. and Kilcher, A. (2005) 'Eight forces for leaders of change: Future schools and innovation leading change', National Staff Development Council.
- Garcia, M. (2019). "Positive Impacts of Values-Based Leadership in Education." *Journal of Educational Administration*, 35(4), 301-318.
- Ghufron. (2020). *Teori-Teori Kepemimpinan*. Fenomena, Vol. 19 No. 1 April 2020
- Glatthorn AA, Jailall JM. (2009) *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What Is Taught and Tested*. Corwin Press;.
- Gleeson Brent., (2020). *5 Attributes (And Benefits) Of Values-Based Leadership*. (online). <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2021/07/19/5-attributes-and-benefits-of-values-based-leadership/?sh=2bd36a073d21>
- Goleman, D. (2011) *The brain and emotional intelligence: New insights*. More than sound Northampton, MA.
- Hale, E., & Moorman, H. (2003). *Preparing School Principals: A National Perspective on Policy and Program Innovations*. Edwardsville, IL:

- Institute for Educational Leadership, Washington, DC and Illinois Education Research Council.
- Harahap, H., Nurmaini, E., & Fadillah Marpaung, S. (2023). Etika Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(2).  
<https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr>
- Harianja, J. K., et al. (2022). Tipe-Tipe Model Pembelajaran Kooperatif. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hasibuan, F. A., et al. (2022). Media dan sumber belajar. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969) 'Management of organizational behavior: Utilizing human resources'. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Hoy, W.K & Miskel, C.. (2012) Educational Administration: Theory, Research and Practice. 9th.Ed. New York: McGraw Hill.
- Hoyle, J. (2005). The Good News about the Preparation of School Leaders: A Professor's View. *School Leadership Review*. Volume 1 Nomor 1, 1-18
- Hutabarat, & Josia, dkk. (2023). Etika Kepemimpinan dalam Organisasi. *Pediaqu: Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 2(2).
- Hutauruk, A. F., et al. (2022). Media Pembelajaran dan TIK. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Ilham, M. (2023). Student social interaction in online learning. *Indonesian Journal of Educational Technology*, 02(02), 42–48.
- Indrawan, S. (2021). "Integrating Ethical Values in Leadership Training: A Case Study in Higher Education Institutions." *International Journal of Leadership Development*, 8(2), 112-129.
- Iskandar, A. et al. (2020) Aplikasi Pembelajaran Berbasis TIK. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Iskandar, A., et al. (2023). Pengantar E-Learning. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., Matteson, M.. (2014) *Organizational Behavior & Management*. New York: McGraw Hill.

- JICA, B.D.I. dan P. (1999) Regional Educational Development and Improvement Project. Jakarta.
- Johnson, M. (2019). "Creating a Culture of Inclusion in Educational Leadership." *Diversity in Education*, 23(2), 145-162.
- Johnson, M. (2021). "Adapting Leadership Values to Cultural Diversity in Education." *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 26(3), 289-304.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2021). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Emotion and Performance: A Special Issue of Human Performance*, April 2013, 195–218. <https://doi.org/10.1201/9780429187636-4>
- Keane, T. et al. (2020) 'Effective principal leadership influencing technology innovation in the classroom', *Education and Information Technologies*, 25(6), pp. 5321–5338. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10217-0>.
- Kholifah, N. et al. (2021). *Inovasi Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Kholifah, N., Irwanto, I., Ramdani, S. D., & Nurtanto, M. (2020). Vocational skills learning model strategies during covid-19. *Journal of Physics: Conference Series*, 1700(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1700/1/012092>
- Kholifah, N., Kusumawaty, I., Nurtanto, M., Mutohhari, F., Isnantyo, F. D., & Subakti, H. (2022). Designing The Structural Model of Students' Entrepreneurial Personality in Vocational Education: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Technical Education and Training*, 14(3), 1–17. <https://doi.org/10.30880/jtet.2022.14.03.001>
- Kholifah, N., Majid, N. W. A., Subakti, H., Putri, G. E., Suyitno, & Zuhri, M. T. (2023). Contribution of Local Product Purchase Policy to Improvement of the 21st Century Learning. *WSEAS Transactions on Systems*, 22(March), 231–241. <https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.24>
- Kiptiyah, M., Sukarno, S., & El Widdah, M. (2021). Sejarah Perkembangan Kurikulum Pendidikan Islam Di Indonesia (Analisis Kebijakan Kurikulum Pendidikan Islam). *Jurnal Literasiologi*, 6(2), 41–64. <https://doi.org/10.47783/literasiologi.v6i2.256>

- Komariah A & Triatna C (2005). *Visionary Leadership menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1993) 'Credibility. San Francisco: Jose Bass', Inc. Publisher [Preprint].
- Lacerenza N. Christina., et al., (2024). The benefits of inclusive organizational behavior: Why diversity climate improves mental health and retention among women during a crisis. *Journal of Organiaztonal Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/job.2768>
- Lambrecht, Jennifer & Lenkeit, Jenny & Hartmann, Anne & Ehlert, Antje & Knigge, Michel & Spörer, Nadine. (2020). The effect of school leadership on implementing inclusive education: how transformational and instructional leadership practices affect individualised education planning. *International Journal of Inclusive Education*. 26. 1-14. [10.1080/13603116.2020.1752825](https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752825).
- Lashway, L. (1996) 'The Strategies of a Leader. ERIC Digest, Number 105.'
- Leithwood, K. A. et al. (2012) *International handbook of educational leadership and administration*. Springer Science & Business Media.
- LeSourd, S., & Grady, M. (1991). What is a Visionary Principal? *NASSP Bulletin*. Volume 75 Nomor 107, 107-110.
- Leung, M., Yu, J., & Liang, Q. (2014). Analysis of the Relationships between Value Management Techniques, Conflict Management, and Workshop Satisfaction of Construction Participants. *Journal of Management in Engineering*, 30(3). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000208](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000208)
- Lipham, James M. (1994). *The Principalship: Foundations and Functions*. London: Harper and Row, h. 182.
- Locke, E. A. & Associates. (1997). *Esensi Kepemimpinan: Empat Kunci untuk Memimpin dengan Pebuh Keberhasilan*. Jakarta: Spektrum
- Locke, E.A. (1997) 'Esensi Kepemimpinan,(terjemahan Aris Ananda)', Jakarta: Spektrum [Preprint].
- Lunenburg, F. C., & Irby, B. J. (2006). *The Principalship: Vision to Action*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Lunenburg, F.C & Irby, B.J. (2006) *The Principalship: Vision to Action*. United States: Wadsworth Cengage Learning.
- Lunenburg, F.C & Ornstein, A.. (2012) *Educational Administration: Concepts and Practices*. Sixth Edition. United States: Wadsworth Cengage Learning.
- M. Dian, W. and Nasir, M. (2021) 'Efektifitas Supervisi Akademik Oleh Kepala Sekolah Untuk Pengembangan Guru', *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 10(2), pp. 60–64.
- Madalina, O. (2016). *Conflict Management, a New Challenge*. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 807–814. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30255-6)
- Mahmudi, I. (2011) 'CIPP: Suatu model evaluasi program pendidikan', *At-Ta'dib*, 6(1).
- Malayu s.p. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1996), h. 200
- Mallory, S. L. (2023) 'ACCOUNTABILITY: WHAT IT IS AND WHY IT MATTERS', *The Handbook of Student Affairs Administration*.
- Mendez-Morse, S. (1992). *Characteristics of Leaders of Change*. *Leadership Characteristics that Facilitate School Change*. <http://www.sedl.org/change/leadership/character.html>
- Mendez-Morse, S. (1993). *Vision, Leadership, and Change*. *Issues... about Change*. <http://www.sedl.org/change/issues/issues23.html>
- Merta, L. W. S., Ratminingsih, N. M., & Budasi, I. G. (2023). *The Integration of Technology in English Language Teaching to Stimulate Students' Critical Thinking*. *Language Circle: Journal of Language and Literature*, 17(2), 333–341. <https://doi.org/10.15294/lc.v17i2.39097>
- Monahan, W.G. (1975) 'Some antecedents of theory in educational administration', V/. G. Monahan (Ed.), *Theoretical dimensions of educational administration*, pp. 13–48.
- Morphet, T.L., dkk (1982) *Educational Organization Administration*. New Jersey: Prestice Hall Cliffs, Inc.
- Muhammad, N., Sudira, P., Kholifah, N., Samsudin, A., & Warju, W. (2020). *Vocational Teachers' Perceptions and Perspectives in the*

- Implementation of STEM Learning in the 21st Century. *TEM Journal*, 9(4), 1665–1680. <https://doi.org/10.18421/TEM94-46>
- Mulyadi. (1998). Perumusan Misi, Visi, Core Beliefs, dan Core Values Organisasi, Manajemen Usahawan Indonesia. No 01/th XXVII Januari 1998
- Mulyasa HE. (2022) Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bumi Aksara;.
- Mulyasa, (2004) Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya), h. 107.
- Murphy, J. (1990). Principal Instructional Leadership. In P. W. Thurston & L. S. Lotto, *Recent Advances in Educational Administration*. Volume IB, 163-200. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mustofa, - (2012) ‘Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru di Indonesia’, *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 4(1), pp. 76–88. Available at: <https://doi.org/10.21831/jep.v4i1.619>.
- Nanus, B. and Dobbs, S.M. (1999) ‘Leaders who make a difference: Essential strategies for meeting the nonprofit challenge’.
- Nash, R. et al. (2021) ‘School leaders reflections on their school’s engagement in a program to foster health literacy development’, *International Journal of Educational Research Open*, 2, p. 100089. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100089>.
- Nawawi, H. (2000) Manajemen Strategik organisasi non profit bidang pemerintahan dengan ilustrasi di bidang pendidikan. Gadjah Mada University Press.
- Nesbitt KT, Blinkoff E, Golinkoff RM, Hirsh-Pasek K. (2023) Making schools work: An equation for active playful learning. *Theory Pract.* 2023;62(2):141-154. doi:10.1080/00405841.2023.2202136
- Nilsen, S. 2017. “Special Education and General Education – Coordinated or Separated? A Study of
- Nurtanto, M., Sudira, P., Sofyan, H., Kholifah, N., & Triyanto, T. (2022). Professional Identity of Vocational Teachers in the 21st Century in Indonesia. *Journal of Engineering Education Transformations*, 35(3), 30–36.

- Overton, R. (2002) *Leadership made simple*. Wharton Books.
- Pasi, R. (2003). Introduction to the Special Issue: Leadership with Vision and Purpose. *NASSP Bulletin*. Volume 87 Nomor 637, 1-3
- Per, D. and Kitson, K. (2004) 'School development: Theories and strategies', Continuum International USA Publishing Group [Preprint].
- Pont, B., Moorman, H. and Nusche, D. (2008) *Improving school leadership*. OECD Paris.
- Portin, B., Schneider, P., DeArmond, M., & Gundlach, L. (2003). *A Study of the School Principalship. Making Sense of Leading Schools*. Seattle, WA: University of Washington.
- Povey, J. et al. (2016) 'Engaging parents in schools and building parent-school partnerships: The role of school and parent organisation leadership', *International Journal of Educational Research*, 79, pp. 128–141. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2016.07.005>.
- Prihatni, D. (2011) 'Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru Terhadap Mutu Sekolah (Studi Analisis Deskriptif pada SMAN di Kabupaten Sumedang)', *Jurnal MANAJERIAL*, 10(2), pp. 101–111. Available at: <https://doi.org/10.17509/manajerial.v10i2.2169>.
- Putri, W.N. and Nugroho, M.A. (2016) 'Strategi Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Madrasah', *MUDARRISA: Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 8(2), p. 313. Available at: <https://doi.org/10.18326/mdr.v8i2.313-340>.
- Quigley, J. V. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York: McGraw-Hill
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=zQa6EAAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PA1934%5C&dq=innovative+behavior%5C&ots=sFFEIsw1OQ%5C&sig=bOx-5xkaE7PDP95VIfhwsVnjHps>
- Rahma Safitri, Omar K. Burhan, & Zulkarnain. (2014). *Gaya Manajemen Konflik Dan Kepribadian*. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 8(2), 39–49. <https://doi.org/10.32734/psikologia.v8i2.2771>

- Rahman, A., Zaenuri, L., & Rowi, S. (2023). Kepemimpinan Etis di Institusi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 1(2), 265–283. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v15i2>
- Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinel, W. (2021). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *Small Group Research*, 52(2), 220–242. <https://doi.org/10.1177/1046496419894637>
- Robinson, V. M. J., C. A. Lloyd, and K. J. Rowe. (2008). “The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types.” *Educational Administration Quarterly* 44 (5): 635–674. doi:10.1177/0013161X08321509.
- Rofiki, I., et al. (2024). *Strategi dan Perencanaan Pembelajaran*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers’ Workplace: The Social Organization of the School*. New York: Longman.
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2019). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of creative process engagement, core self-evaluation, and domain knowledge. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 105–124. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2017-0158>
- Sahertian, P. (2020) *Perilaku Kepemimpinan: Efek dan Implementasi bagi Nilai-Nilai Organisasi; Efek dan Implementasi bagi Nilai-nilai Organisasi*. Kanisius. &redir\_esc=y#v=onepage&q=perilaku-kepemimpinan&f=false.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4), 582–609. <https://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Saiti, C.S.& A. (2018) *Initiation of Educators into Educational Management Secrets*. Switzerland: Springer.
- Salamun, S. et al. (2023) *Model-Model Pembelajaran Inovatif*. Yayasan Kita Menulis.
- Salehudin, M., Zurqoni, Z., Robingatin, R., Syobah, S. N., Janah, F., Rorimpandey, W. H. F., & Subakti, H. (2023). *Mobile Learning With*

- Discord Application as Creative Teaching. *TEM Journal*, 12(3), 1697–1705. <https://doi.org/10.18421/TEM123-51>
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Manajemen in Education*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sallis, E. (2014) *Total quality management in education*. Routledge.
- Sanusi, A. (1990). *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. PPs IKIP Bandung.
- Sari, I. Y. et al. (2020) *Keamanan Data dan Informasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, I.N. (2013) ‘Pengembangan Keterampilan Tenaga Kependidikan melalui Pendekatan Spiritual’, *Ilmu Pendidikan-Jurnal Kajian Teori dan Praktik Kependidikan*, 40(2), pp. 152–158.
- Sashkin, M. (1988). *The Visionary Leader*. In J.A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seashore Louis, K. et al. (2010) *Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning*. ERS Informed Educator.
- Senge PM. (2017) *The Leader’s New Work: Building learning organizations*. In: *Leadership Perspectives*. ; doi:10.4324/9781315250601-6
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (5th ed). Boston: Pearson Education, Inc.
- Seriyanti, N., Ahmad, S. and Destiniar, D. (2020) ‘Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Peran Komite Sekolah Terhadap Keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah’, *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 6(1). Available at: <https://doi.org/10.31851/jmksp.v6i1.3922>.
- Siagian, S.P. (2006) *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Sihotang, D. O. (2020). *Pakpak Ethnic Values That Are Relevant To Leadership*
- Simarmata, J. et al. (2022) *Sistem Keamanan Data*. Yayasan Kita Menulis.
- Simarmata, J. et al. (2023) *Pengantar Pendidikan Kejuruan*. Yayasan Kita Menulis.

- Sinamo, J. (1998). Menciptakan Visi Motivatif (in search of powerful vision). *Majalah Manajemen*. No 120, Agustus Halaman 9.
- Sindhu, I.S. (2012) *Educational Administration and Management*. New Delhi: Pearson.
- Sitompul, R. S., Widyastuti, A., Pohan, M. M., Sari, M., Sari, I. N., Subakti, H., ... & Karwanto, K. (2023). *Manajemen Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Smith, T.E. et al. (2021) 'Exploring the link between principal leadership and family engagement across elementary and middle school', *Journal of School Psychology*, 84, pp. 49–62. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2020.12.006>.
- Smith, W.C., Benavot, A. (2019). Improving accountability in education: the importance of structured democratic voice. *Asia Pacific Educ. Rev.* 20, 193–205. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09599-9>.
- Soetomo, G. (2009). *Built to Last*. Jakarta: Obor
- Soetopo, H. and Soemanto, W. (1982) 'Pengantar operasional administrasi pendidikan', Surabaya: Usaha Nasional [Preprint].
- Starratt, R. J. (2005). Responsible Leadership. *Educational Forum*, Volume 69 Nomor 2, 128-133.
- Subakti, H. (2023). Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan Analisis Keterampilan Menyimak pada Siswa Kelas Rendah Sekolah Dasar Kota Samarinda. 5(6), 2536–2541.
- Subakti, H. et al. (2024) *Teori Pembelajaran dan Multimedia*. Yayasan Kita Menulis.
- Sudarmanto, E. et al. (2024) *Pengantar Ekonomi Digital*. Penerbit Kita Menulis.
- Sumarsono, R. (2015) 'Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kemampuan Mengajar Guru dengan Inovasi Pendidikan', *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), pp. 23–39.
- Supriadi, Y. (2014) *Peta Konsep Guru Profesional*. Available at: <https://www.slideshare.net/yudisupriadisangpengabdi/peta-konsep-guru-profesional>.

- Suriansyah, A. and . A. (2015) 'Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah, Guru, Orang Tua, Dan Masyarakat Dalam Membentuk Karakter Siswa', *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 2(2). Available at: <https://doi.org/10.21831/cp.v2i2.4828>.
- Suryosubroto, B. (2010). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Rineka Cipta
- Susanti, M. (2022). "Assessing the Impact of Values-Based Leadership on Improving the Quality of Elementary Education." *Educational Leadership Journal*, 19(4), 210-228.
- Sutisna, O. (1983) *Administrasi pendidikan: dasar teoritis untuk praktek profesional*. Angkasa, Bandung.
- Syahril. (2019). *Teori -Teori Kepemimpinan*. RI'AYAH Vol 4. No. 02, Juli-Desember 2019
- Syahrol, Dkk. (2023) *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi Pendidikan (Kepemimpinan Dalam Pendidikan) Leadership And Behavior Of Educational Organizations (Leadership In Education)*. *Jurnal COMSERVA*. Volume 03 No. 03 Juli 2023 (1189-1200)
- Syam, S. et al. (2023) *Pendidikan 4.0: Membangun Masa Depan Melalui Inovasi dan Teknologi*. Yayasan Kita Menulis.
- Syam, S. et al. (2024) *Transformasi Kurikulum: Menyongsong Era Pendidikan Baru di Indonesia*. Yayasan Kita Menulis.
- Talebizadeh, S.M., Hosseingholizadeh, R. and Bellibaş, M.Ş. (2021) 'Analyzing the relationship between principals' learning-centered leadership and teacher professional learning: The mediation role of trust and knowledge sharing behavior', *Studies in Educational Evaluation*, 68, p. 100970. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100970>.
- Thomas, K. W., & Kilmann, H. (1976). *Conflict Mode Instrument*. *Group & Organization Studies*, 1(2), 249–251. <https://doi.org/10.1037/t02326-000>
- Tilaar, H. A. R. (1997). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi, dan Program Aksi Pendidikan dan Pelatihan Menuju 2020*. Jakarta: Grasindo

- TRISONI, R. (2016) 'Pengembangan Profesionalisme Guru Dalam Mewujudkan Kualitas Pendidikan', *Ta'dib*, 14(2), pp. 194–202. Available at: <https://doi.org/10.31958/jt.v14i2.205>.
- Turney, C., dkk., (1992). *The School Manager*. Australia: Allen and Unwen, h. 47.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1992) *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ugwu, Chikezie Ignatius & Pansiri, Nkobi. (2022). Ethical leadership for School Governance: A case study of four selected Senior Secondary Schools in Gaborone. Vol 25 No 2 (2022): MOSENODI: International Journal of the Educational Studies. 76-102.
- Utami, N. R., et al. (2022). *Pengantar Dasar Ilmu Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Uzun, T., & Ayik, A. (2017). Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim Araştırmaları - Eurasian Journal of Educational Research*, 2017(68), 167–186. <https://doi.org/10.14689/ejer.2017.68.9>
- Widianto, A. (2023). "Conflict Management in School Leadership: Applying Leadership Values as a Strategy." *Journal of Educational Administration*, 15(1), 78-95.
- Widodo, H. (2019). The Role of School Culture in Holistic Education Development in Muhammadiyah Elementary School Sleman Yogyakarta. *Dinamika Ilmu*, 19(2), 265–285. <https://doi.org/10.21093/di.v19i2.1742>
- Widyastuti, A., et al. (2022). *Media dan Sumber Belajar*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Wijaya, B. (2021). "Empowering Teachers through Values-Based Leadership: An Analysis of the Impact on Motivation and Performance." *Journal of Educational Empowerment*, 7(1), 34-51.
- Wimpelberg, R. K. (1986). *Bureaucratic and Cultural Images in the Management of More and Less Effective School*. Makalah disajikan dalam pertemuan tahunan American Educational Research Association, San Fransisco.

- Wirawan, (2009). *Konflik dan Manajemen Konflik*, Jakarta : Salemba Empat
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wong, B., Hairon, S., Tee Ng, P. (2019) *School Leadership and Educational Change in Singapore*. Switzerland: Springer.
- Yuliani, M. et al. (2020) *Pembelajaran Daring untuk Pendidikan: Teori dan Penerapan*. Yayasan Kita Menulis.
- Yusuf, A. (2018) 'Produktivitas Kerja Guru Ditinjau dari Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi Sekolah, dan Motivasi Kerja Guru di Smp Negeri se-Kota Semarang', *Lembaran Ilmu Kependidikan*, 42(2), pp. 107–115.

# Biodata Penulis



**Pratiwi Bernadetta Purba, M.M, M.Pd** Lahir di Medan pada tanggal 24 Maret 1990. Sarjana Pendidikan dari Universitas Negeri Medan, Magister Manajemen dari Universitas HBKP Nommensen dan Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan. Saat ini aktif berkarir sebagai dosen di PSDKU Universitas Pattimura di Kabupaten Kepulauan Aru. Penulis telah menghasilkan beberapa buku kolaborasi antara lain: *Ekonomi dan Bisnis Indonesia* (2020), *Pengantar Media Pembelajaran* (2020), *Industri Pariwisata dan Kuliner* (2020), *Pemasaran Pariwisata: Konsep* (2020), *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi* (2020), *Konsep E-Bisnis* (2020), *Perilaku Organisasi* (2020), *Manajemen Merek* (2020), *Pengantar Pendidikan Anti Korupsi* (2020), *Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis* (2020), *Manajemen Sektor Publik* (2020), *Pemasaran Pariwisata: Konsep, Perencanaan & Implementasi* (2020), *Pengantar Komunikasi Organisasi* (2020), *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan* (2020), *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan* (2021), *Teori Belajar dan Pembelajaran* (2021), *Ekonomi Internasional* (2021), *Analisis Kebijakan Pendidikan* (2021), *Kewirausahaan dan Bisnis* (2021), *Studi Kelayakan Bisnis* (2021), *Kurikulum dan Pembelajaran* (2021), *Administrasi Supervisi Pendidikan* (2021), *Manajemen Usaha Kecil dan Menengah* (2021), *Ekonomi Publik* (2021), *Penelitian Tindakan Kelas* (2021), *Landasan Pedagogik: Teori dan Kajian* (2021), *Sosiologi Pendidikan* (2021), *Dasar-dasar Kependidikan* (2021). *Pengantar Landasan Pendidikan* (2022), *Keterampilan Berpikir Tingkat Tinggi* (2022), *Strategi Mengajar Di Tingkat Pendidikan Menengah* (2022), *Desain Pembelajaran Pendidikan Menengah Yang Efektif dalam Kurikulum Merdeka* (2023), *Metodologi Riset* (2023), *Implementasi Pendidikan Karakter pada Tingkat Pendidikan Menengah* (2023) dan buku ajar berjudul: *Kajian Matematika SMA* (2023) dan *Teori Bilangan* (2024).



Penulis dilahirkan di Tefa, 16 oktober 1988. Penulis bernama lengkap Fransheine Rumtutuly dengan nama panggilan Fanny. Penulis merupakan dosen program studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar di PSDKU Universitas Pattimura Kabupaten Maluku Barat Daya. Penulis juga aktif sebagai Asesor BAN SM sejak tahun 2020.

E-mail: [rumtutulyfransheine21@gmail.com](mailto:rumtutulyfransheine21@gmail.com)



**Isnada Waris Tasrim** lahir di Kota Buol Provinsi Sulawesi Tengah. Isnada menempuh Pendidikan Sarjana dan Program Magister di Universitas Tadulako Palu dan Universitas Negeri Malang dengan mengambil bidang keahlian Pendidikan Bahasa Inggris. Selanjutnya pada 2008, melanjutkan studinya ke tingkat doktoral di Universitas Negeri Malang pada bidang keahlian Manajemen Pendidikan dan mengikuti Doctoral Sandwich Program di University of Illinois at Urbana-Champaign, Amerika dan menyelesaikan studinya pada 2011. Saat ini Isnada adalah dosen di Program

Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam Universitas Muhammadiyah Palu. Selain mengajar, juga aktif meneliti, menulis artikel dan buku, serta menjadi reviewer di International Journal of Leadership in Education, Francis and Taylor Groups dan di beberapa jurnal nasional.



Imam Hanafi lahir di Kuok, 01 Mei 1991 merupakan anak terakhir dari 5 bersaudara dari pasangan Ibu Nerwati (Almh) & Bapak Sofyan. Penulis memiliki pasangan Dr. Fenny Ayu Monia, M.Pd., dan seorang putra Muhammad Arsyah Hanafi. Penulis saat ini mengabdikan salah satu perguruan tinggi swasta (Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai) yang ada di Provinsi Riau.

Penulis meraih gelar sarjana (S1) dari Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau dalam Program Studi Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (PGMI). Kemudian, penulis mengejar pendidikan magister (S2) di Universitas Negeri Padang, dengan mengambil Program Studi Administrasi Pendidikan (Manajemen Pendidikan). Selanjutnya, penulis melanjutkan studi doktor (S3) di Universitas Negeri Malang dalam Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan.

Beberapa karya ilmiah yang pernah ditulis oleh penulis di antaranya: (1) Penerapan strategi Critical Incident dalam meningkatkan keterampilan berbicara siswa sekolah dasar (2013); (2) Analisis pengambilan keputusan kepala sekolah dasar negeri (2016); (3) Gaya pengambilan keputusan kepala sekolah tinjauan rasional dan intuitif (2018); (4) Gender and Leadership (2018); (5) Junior high school teachers' problems in digitally infected climate: the ICT utilization sensibility (2019); (6) Analisis kesiapan guru kelas dalam mengimplementasikan pembelajaran tematik di SDN; (7) Peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah (2020); (8) Gaya pengambilan keputusan kepala sekolah: tinjauan perbedaan gender dan usia (2020); (9) Mengintegrasikan metode collaborative dan discovery: cara baru dalam pengajaran bahasa (2020); (10) Online-based academic supervision during the covid-19 pandemic (2021); (11) Dampak pandemi covid-19 terhadap pembelajaran tematik di sekolah dasar (2021); (12) The influence instructional leadership and change leadership on school achievement in the city of Pekanbaru (2022); (13) Pengaruh transformational leadership dan servant leadership terhadap budaya organisasi (2022); (14) The effect of teacher performance on online learning in facing the covid 19 pandemic and the new normal era (2022); (15) Do leadership style and work culture influence school achievement? (2023).



**Hani Subakti.** Saat ini sedang menyelesaikan Program Doktor. Sebelumnya mengikuti Pendidikan Program S-1, PPG, dan S-2 di Universitas Mulawarman. Ia adalah dosen mata kuliah umum (MKU) Bahasa Indonesia. Saat ini Ia juga aktif melakukan tridharma perguruan tinggi di kampusnya yang di antaranya melakukan pengajaran, penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat. E-mail: [hanisubakti@uwgm.ac.id](mailto:hanisubakti@uwgm.ac.id)



**Dr. Nur Kholifah, M.Pd.** lahir di Grobogan, pada tanggal 11 Juli 1992. Beliau adalah Tenaga Pengajar di Program Studi D4 Tata Busana, Departemen Boga, Busana dan Rias Kecantikan, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Yogyakarta.

Beliau menyelesaikan studi pendidikan sarjana Tata Busana Universitas Negeri Semarang. Pada tahun 2017 menyelesaikan pendidikan Magister Pendidikan Kejuruan di Universitas Negeri Semarang dengan predikat cumlaude. Dan pada tahun 2024 menyelesaikan studi S3 Pendidikan Teknologi dan Kejuruan di Universitas Negeri Yogyakarta. Selain aktif mengajar, beliau juga menulis buku di bidang pendidikan dan vokasi serta ikut berpartisipasi menjadi reviewer jurnal ilmiah. Selain itu berperan aktif dalam membimbing mahasiswa di bidang kewirausahaan. Beliau juga bergabung dalam organisasi Akademisi Profesi Dosen Vokasi Indonesia (APDOVI), Ikatan Ahli Tekstil Seluruh Indonesia (IKATSI) dan Asosiasi Dosen dan Guru Vokasi Indonesia (ADGVI) serta Komunitas Mata Garuda LPDP Jawa Tengah.



**Dr. Karwanto, M.Pd.** Lahir di Indramayu Jawa Barat, 16 Mei 1977. Anak ketiga dari sembilan bersaudara ini menamatkan Program Strata 1 (S1) di IAIN Walisongo (Universitas Islam Negeri Walisongo) Semarang Jurusan Pendidikan Agama Islam, Program Minor Pendidikan Matematika (2000), Program Magister (S2), Program Studi Manajemen Pendidikan di Pascasarjana Universitas Negeri Semarang (UNNES) (2004) dan Program Doktor (S3), Program Studi Manajemen Pendidikan di Pascasarjana Universitas Negeri Malang (UM)

(2009). Penulis menekuni bidang Ilmu Manajemen Pendidikan dan sub bidang ilmu lainnya meliputi Kepemimpinan Pendidikan dan Keterampilan Manajerial, Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran serta Manajemen Sekolah. Saat ini tercatat sebagai Dosen Tetap Jurusan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya (UNESA) (2010-sekarang). Penulis dapat dihubungi melalui Email. [karwanto@unesa.ac.id](mailto:karwanto@unesa.ac.id). Pengalaman penulisan publikasi ilmiah dapat dilihat

pada Scopus ID: 57211533290. Sinta ID: 6010248. Orchid ID: 0000-0002-9062-7602. Google Scholar: uaxbD1wAAAAJ dan Garuda ID: 3548029.



**Ifit Novita Sari**, wanita kelahiran Bondowoso ini bergelar Doktor Manajemen Pendidikan. Ia menekuni bidang ilmu Manajemen Pendidikan dan subbidang ilmu lainnya meliputi: Kepemimpinan Pendidikan, Pendidikan Karakter, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Persekolahan. Dosen di Prodi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia FKIP Universitas Islam Malang, ia juga tengah berkiprah sebagai praktisi di bidang Konsultan Pendidikan berbasis Multiple Intelligences sejak tahun 2010. Menjadi Evaluator Independen

Program Organisasi Penggerak Kemendikbud 2020 dan menjadi Dosen Pembimbing Lapangan (DPL) pada Program Kampus Mengajar batch 2 tahun 2021. Tahun 2022 dipercaya Kemdikbudristek-dikti untuk menjalankan Program Matching Fund Kedaireka, di tahun yang sama ia juga menjadi Dosen Modul Nusantara pada PMM 2 Kampus Merdeka. Tahun 2023 wanita paruh baya ini kembali menjadi Dosen Modul Nusantara pada PMM 3 Kampus Merdeka. Wanita enerjik ini juga aktif di berbagai asosiasi profesi dosen dan komunitas peneliti. Memiliki sertifikat kompetensi BNSP sebagai penulis buku non fiksi, penyuntingan naskah, penyuntingan substantif, penyuntingan pemerolehan, dan penerbitan ilmiah. Menjadi Sekretaris DPD ADRI JATIM, Chief Editor pada BASA Journal of Language & Literature, dan reviewer di beberapa jurnal nasional serta aktif menulis buku di berbagai genre, mulai buku ajar, referensi, modul, book chapter, antologi, dan buku populer lainnya. Mendapatkan penghargaan ADRI Satya Tridharma Pratama dari Perkumpulan Ahli dan Dosen Republik Indonesia (ADRI) dan Unisma Award 2022 Hak Cipta Terbanyak Periode 2020-2022. Kurang lebih 18 sertifikat HKI telah dihasilkan dari berbagai kegiatan tridharmanya. Ifit dapat dihubungi melalui e-mail: [inovsari@unisma.ac.id](mailto:inovsari@unisma.ac.id) || FB: Ifit Novita Sari || IG: @inovsari || twitter: @VitalFIT



**Ulya Amelia.** Saat ini tengah menempuh Program Doktor di Universitas Negeri Jakarta pada Jurusan Manajemen Pendidikan. Saya sedang berada dalam proses penyelesaian disertasi yang mengkaji topik mengenai perilaku inovatif guru, kepemimpinan transformasional, efikasi diri, dan iklim organisasi. Sebelumnya, saya menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Negeri Padang, jurusan Administrasi Pendidikan, dan S2 di Universitas Negeri Yogyakarta, jurusan Manajemen Pendidikan.

Sebagai tutor di Universitas Terbuka, saya mengajar sejumlah mata kuliah yang mencakup Hak Asasi Manusia, Pengantar Ilmu Hukum, Karya Ilmiah, dan Perkembangan Peserta Didik, yang semuanya memegang peran penting dalam mempersiapkan mahasiswa untuk menjadi pemimpin yang kompeten dan berempati dalam bidang hukum serta pendidikan.

Selama ini terlibat dalam penelitian dan survey di beberapa instansi pemerintah dan swasta seperti, Kemendikbud, BKKBN, PSKK UGM, LD UI, dan PT. Vinus. Nusantara. Saya juga aktif di bidang perdagangan dan bisnis UMKM dan bermitra dengan beberapa pihak seperti Carrefour, bandara internasional, dan event bazar di Singapore .

Telah menulis 1 buku mengenai siswa mengulang kelas bersama Puslitjak, Kemendikbud, 2 article terindex scopus dan 5 jurnal lainnya dengan tema pendidikan.

E-mail: [ulyaamelia.ua@gmail.com](mailto:ulyaamelia.ua@gmail.com)



**Dr. Shelvie Famella, M.Pd** adalah dosen tetap di Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Program Studi Studi Pedagogi. Sebelumnya ia menyelesaikan Pendidikan Program S1 Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Lancang Kuning, S2 Jurusan Administrasi Pendidikan di Universitas Riau dan S3 Jurusan Administrasi di Universitas Negeri Padang.

Telah menulis dua buah buku , yakni yang berjudul Efektivitas Pembelajaran "Local Wisdom" bagi Anak Berkebutuhan Khusus dan Model Manajemen

Pembelajaran Sekolah Inklusi Berbasis Kearifan Lokal di Sekolah Menengah Pertama (MAJASI BERKELOK) . Kedua buku merupakan referensi kuliah Administrasi Pendidikan.

E-mail: shelviefz92@gmail.com, shelvie@unilak.ac.id



**Dr. Din Oloan Sihotang, M.Pd**, lahir di Sidikalang, pada 08 April 1981. Ia tercatat sebagai lulusan Magister Administrasi Pendidikan (2017) dan Doktor Manajemen Pendidikan dari Universitas Negeri Medan (2022). Mengawali karir dalam dunia pendidikan sebagai guru Bahasa Inggris sejak tahun 2004 pada Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Dairi. Anak ke 9 (sembilan) dari 12 bersaudara. Anak dari pasangan Almarhum L. Sihotang (Ayah), dan Almarhumah E. Br Pakpahan (Ibu).

Pada tahun 2018 memperoleh penghargaan menjadi Guru Berprestasi Tingkat SMA/SMK Provinsi Sumatera Utara. Selanjutnya mengawali karir sebagai Dosen sejak tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pastoral Santo Bonaventura Keuskupan Agung Medan Prodi Pendidikan Keagamaan Katolik hingga saat ini. Mengampu mata kuliah Manajemen Pendidikan Agama Katolik, Model-Model Pembelajaran, Seminar Pendidikan, dan Supervisi Pendidikan.



**Fenny Ayu Monia**, lahir di Sawah Lunto pada 9 Juni 1991, adalah anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan Raymod Astra, SH dan Yuniar, S.Pd. Pada tahun 2018, penulis menikah dengan Dr. Imam Hanafi, M.Pd, seorang dosen di Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai, dan dikaruniai seorang anak bernama Muhammad Arsyah Hanafi. Penulis menempuh pendidikan S1 di Jurusan Pendidikan Matematika Universitas

Islam Riau, melanjutkan studi S2 dan S3 di Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Padang. Sejak Januari 2021, penulis menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan dosen di UIN Sjech M. Djamil

Djambek Bukittinggi, mengajar Ilmu Pendidikan di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan.

Dalam bidang pendidikan, penulis aktif meneliti dan telah menerbitkan sejumlah artikel ilmiah, termasuk "Junior High School Teachers' Problems in Digitally Infected Clime: The ICT Utilization Sensibility" (2019) dan "The Influence of Instructional Leadership and Change Leadership on School Achievement in the City of Pekanbaru" (2022). Selain itu, penulis juga menulis buku, seperti "Pendidikan Karakter" pada tahun 2022 dan "Menggambar pada Anak Usia Dini" pada tahun 2023. Buku-buku yang ditulis oleh penulis mencerminkan komitmen dan kontribusinya terhadap pengembangan ilmu pendidikan.

Email: [fennyayumonia.fa@gmail.com](mailto:fennyayumonia.fa@gmail.com)



**Dr. Janner Simarmata, S.T., M.Kom. (C.SP., C.BMC., C.DMP., C.PI., C.PKIR., C.SF., C.PDM., C.SEM., C.COM., C.SI., C.SY., C.STMI INT'L, CBPA., C.WI.)** Sarjana Teknik Informatika dari STMIK Bandung, Magister Ilmu Komputer dari Universitas Gadjah Mada (UGM) dan Doktor Pendidikan Teknologi Kejuruan (PTK) diperoleh dari Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung bidang kajian Blended Learning. Menulis buku sejak tahun 2005 dan telah menulis 250 buku dan 200 HKI. Dosen di Pendidikan Teknologi Informatika dan Komputer (PTIK) Fakultas Teknik Universitas Negeri Medan.

# PERILAKU KEPEMIMPINAN ORGANISASI

## DALAM DUNIA PENDIDIKAN

Kepemimpinan merupakan topik yang sangat baik dalam kajian ilmu pengetahuan khususnya di perguruan tinggi, dan banyak hasil penelitian yang banyak melahirkan konsep-konsep baru dan menjadi rujukan ilmiah yang dapat diimplementasikan dan digunakan di lembaga pendidikan. Pendidikan merupakan faktor terpenting dalam pembangunan manusia. Pemimpin yang baik adalah yang dapat memberikan ruang dan mengajak anggota manajemen untuk menyampaikan kritik yang membangun. Berhasil tidaknya suatu Lembaga pendidikan ditentukan oleh pemimpinnya Hal inilah yang menjadi dasar pentingnya Perilaku Kepemimpinan Organisasi Dalam Dunia Pendidikan.

Lebih detail buku ini membahas tentang :

Bab 1 Pengenalan Konsep Kepemimpinan dalam Konteks Pendidikan

Bab 2 Teori Kepemimpinan Dalam Konteks Pendidikan

Bab 3 Pengembangan Visi Pendidikan

Bab 4 Kepemimpinan Kolaboratif dan Teamwork dalam Sekolah

Bab 5 Memfasilitasi Diskusi dan Inovasi

Bab 6 Komunikasi Efektif dalam Pendidikan

Bab 7 Keterlibatan Orang Tua dan Komunitas

Bab 8 Pengembangan Profesional Bagi Guru dan Staf

Bab 9 Pengendalian Konflik Di Sekolah

Bab 10 Etika Dalam Kepemimpinan Pendidikan

Bab 11 Kepemimpinan Berdasarkan Nilai

Bab 12 Evaluasi Kepemimpinan dan Kinerja Sekolah



YAYASAN KITA MENULIS  
press@kitamenulis.id  
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-113-203-1

