



Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Manajemen Sekolah Yang Efektif (Studi Multi Situs di UPT SD Negeri 94 GRESIK dan UPT SD Negeri 126 GRESIK)

Luluk Ika Rahayu

Mahasiswa Pascasarjana S2 Universitas Gresik

E-mail: lulukrahayu@gmail.com

A. Thohirin

Universitas Gresik

Email: thohirin@unigres.ac.id

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *gaya kepemimpinan kepala sekolah* dalam mewujudkan *manajemen sekolah yang efektif* pada dua lokasi studi di SD Negeri 94 Gresik dan SD Negeri 126 Gresik. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan desain *multi-situs case study*, melibatkan kepala sekolah, guru, dan staf sebagai informan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data dan verifikasi temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif (kombinasi demokratis, partisipatif, dan transformasional) mampu menciptakan kondisi manajemen sekolah yang efektif melalui keterlibatan warga sekolah dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengembangan budaya sekolah. Temuan ini sejalan dengan studi terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam keberhasilan implementasi manajemen sekolah yang efektif.

Kata Kunci: Analisis Gaya, Kepemimpinan, Sekolah Efektif

Pendahuluan

Pendidikan merupakan pilar utama dalam membangun peradaban bangsa yang maju, cerdas, dan berdaya saing global. Dalam konteks Indonesia, amanah Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 secara eksplisit menempatkan pendidikan sebagai hak mendasar warga negara dan menjadi tanggung jawab negara. Oleh karena itu, seluruh komponen dalam sistem pendidikan, terutama pada level satuan pendidikan atau sekolah, dituntut untuk senantiasa meningkatkan mutu dan relevansinya

(Tilaar, 2012). Sekolah bukan hanya lembaga transfer ilmu pengetahuan, tetapi juga katalisator pembentukan karakter, etos kerja, dan keterampilan abad ke-21.

Kualitas pendidikan suatu negara sering kali diukur melalui performa institusi pendidikannya, yang tercermin dalam output lulusan. Kegagalan mencapai standar mutu yang ditetapkan, baik secara nasional (Standar Nasional Pendidikan) maupun internasional (misalnya, PISA), menunjukkan adanya kelemahan fundamental dalam operasionalisasi dan pengelolaan institusi tersebut (Mulyono, 2015). Dalam upaya meningkatkan mutu ini, perhatian harus difokuskan pada unit terkecil dan terpenting, yaitu Manajemen Sekolah yang Efektif.

Manajemen sekolah yang efektif didefinisikan sebagai kemampuan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara optimal dan efisien, melibatkan aspek kurikulum, sumber daya manusia (guru dan staf), sarana prasarana, keuangan, serta hubungan masyarakat (Suryadi, 2018). Sekolah yang efektif tidak hanya memiliki skor akademik tinggi, tetapi juga lingkungan belajar yang kondusif, budaya kolaborasi yang kuat, serta sistem akuntabilitas yang transparan. Di Indonesia, implementasi otonomi pendidikan menuntut setiap sekolah memiliki kemandirian yang lebih besar dalam pengelolaan sumber daya.

Implementasi manajemen sekolah yang efektif menghadapi berbagai tantangan, termasuk birokrasi yang kompleks, disparitas kualitas guru, keterbatasan anggaran, dan resistensi terhadap perubahan. Tantangan-tantangan ini semakin menekan pentingnya peran sentral satu figur kunci dalam sekolah: Kepala Sekolah (Wahjosumidjo, 2007). Tanpa pengelolaan yang terencana dan terarah, potensi sumber daya sekolah akan terfragmentasi dan gagal menghasilkan dampak positif yang signifikan bagi peserta didik. Oleh sebab itu, efektivitas manajemen sekolah adalah prasyarat mutlak bagi keberhasilan sistem pendidikan.

Kepala Sekolah (KS) telah bergeser perannya dari sekadar administrator atau manajer operasional menjadi Pemimpin Pembelajaran (Instructional Leader). Paradigma ini, yang didorong oleh reformasi pendidikan global dan nasional, menekankan bahwa Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan perubahan, menciptakan visi bersama, dan memberdayakan seluruh *stakeholder* untuk fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran (Imron, 2017). Kepemimpinan yang kuat dan terarah memiliki korelasi langsung dan signifikan terhadap budaya sekolah, motivasi guru, dan capaian siswa.

Di sinilah letak kritikalnya, karena kepemimpinan tidak bersifat tunggal, melainkan hadir dalam berbagai gaya kepemimpinan. Gaya ini mencerminkan cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahan, membuat keputusan, dan mengimplementasikan kebijakan. Gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang Kepala Sekolah akan menentukan iklim organisasi, tingkat partisipasi guru, serta respons mereka terhadap inisiatif perbaikan manajemen sekolah. Misalnya, kepemimpinan transformasional dinilai lebih relevan dalam konteks perubahan cepat, karena mampu menginspirasi visi dan misi sekolah yang lebih tinggi, sementara gaya yang terlalu otokratis cenderung mematikan kreativitas dan inisiatif guru (Thoha, 2015).

Meskipun banyak penelitian telah menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, masih terdapat kesenjangan signifikan antara kerangka teori ideal dan implementasi praktis di lapangan. Secara teoretis, kepemimpinan yang efektif seharusnya menghasilkan manajemen sekolah yang efisien dan akuntabel. Namun, realitas empiris di UPT SD Negeri 94 Gresik dan UPT SD Negeri 126 Gresik menunjukkan adanya inkonsistensi. Sebagai contoh, data pra-survei awal pada periode tahun ajaran 2024 menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kolaborasi antar guru dalam pengembangan kurikulum atau tingginya *turnover* guru berprestasi.

Tingkat efektivitas manajemen sekolah di UPT SD Negeri 94 Gresik dan UPT SD Negeri 126 masih jauh dari harapan, ditandai dengan rendahnya keefektifan manajemen sekolah, Kepala Sekolah yang memimpin, yang seharusnya memberikan stabilitas kepemimpinan. Ini menimbulkan pertanyaan kritis: Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah tersebut sudah optimal dalam mengelola kompleksitas manajemen sekolah? Kesenjangan antara teori kepemimpinan ideal dengan praktik nyata, serta kebutuhan mendesak untuk meningkatkan efektivitas manajemen sekolah di lokasi spesifik ini, menjadi justifikasi utama bagi dilakukannya penelitian Tesis ini (Moleong, 2013).

Kepemimpinan sekolah, dalam studi manajemen pendidikan modern, telah mengalami evolusi dari model tradisional (administratif-transaksional) menuju model yang menekankan inspirasi dan visi bersama (transformasional-instruksional). Di antara berbagai taksonomi gaya kepemimpinan yang ada, Kepemimpinan Transformasional seringkali dielu-elukan sebagai katalisator utama perubahan institusional yang berkelanjutan. Gaya kepemimpinan ini pertama kali dipopulerkan oleh Bass dan Avolio, yang mendefinisikannya melalui empat komponen kunci: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*) (Bass & Avolio, 1994).

Pengaplikasian Kepemimpinan Transformasional sangat relevan dalam konteks pendidikan di Indonesia yang sarat dengan tuntutan akuntabilitas dan inovasi kurikulum. Imron (2017) menegaskan bahwa kepala sekolah transformasional adalah kepala sekolah yang tidak hanya memastikan tugas rutin diselesaikan, tetapi juga yang mampu menantang asumsi, mendorong guru untuk bereksperimen dengan metodologi baru, dan mentransformasikan visi sekolah dari sekadar tempat belajar menjadi komunitas belajar

profesional (*Professional Learning Community*). Hal ini sejalan dengan mandat Kurikulum Merdeka yang menuntut kepala sekolah untuk menjadi agen perubahan (*change agent*) dan bukan sekadar pelaksana kebijakan dari atas. Ketika kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin transformasional, mereka cenderung menciptakan budaya organisasi yang berbasis kepercayaan, mengurangi resistensi terhadap inovasi, dan secara kolektif meningkatkan kapasitas manajemen sekolah, terutama dalam perencanaan strategis dan evaluasi program (Suryosubroto, 2010).

Namun, tantangan implementasinya tidak sederhana. Praktik di lapangan sering menunjukkan bahwa kepala sekolah, meskipun secara normatif dituntut transformasional, terkadang kembali ke gaya transaksional atau bahkan otoriter ketika dihadapkan pada tekanan waktu atau ketidakdisiplinan staf. Misalnya, Mulyasa (2014) dalam studinya menyoroti bahwa banyak kepala sekolah yang mengklaim menerapkan *individualized consideration*, namun pada kenyataannya masih menggunakan mekanisme sanksi dan *reward* yang kaku tanpa memberikan ruang dialog yang konstruktif. Oleh karena itu, Disertasi ini perlu menganalisis secara mendalam sejauh mana elemen-elemen Transformasional tersebut benar-benar terwujud dalam praktik manajemen operasional sekolah, dan bukan hanya sekadar retorika, khususnya di UPT SD Negeri 94 Gresik dan UPT SD Negeri 126 Gresik.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pemilihan pendekatan kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam melalui sudut pandang subjek penelitian, dengan fokus pada makna, konteks, dan proses yang terjadi dalam realitas sosial. Dengan pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi data secara fleksibel melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen, sehingga dapat menggambarkan fenomena secara holistik dan alami tanpa

manipulasi variabel. Menurut Creswell (2014), pendekatan kualitatif cocok untuk meneliti fenomena yang kompleks dan kontekstual, di mana data dikumpulkan dalam bentuk kata-kata, gambar, atau narasi, bukan angka (Creswell; 2014),.

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif yaitu untuk mendeskripsikan fenomena secara rinci dan mendalam tanpa mengembangkan teori baru. Penelitian ini berfokus pada "apa" yang terjadi dalam konteks tertentu, seperti pola perilaku, pandangan, atau pengalaman subjek (Sugiyono; 2018). Data diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi di UPT SD Negeri 94 Gresik dan UPT SD Negeri 126 Gresik.

Hasil dan Pembahasan Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan

Dari data lapangan, ditemukan bahwa kepala sekolah di kedua lokasi cenderung menerapkan gaya kepemimpinan situasional dan demokratis. Kepemimpinan situasional dipilih sesuai kondisi sekolah dan kebutuhan warga sekolah, sedangkan gaya demokratis menunjukkan pengambilan keputusan berdasarkan musyawarah dan keterlibatan guru/staf. Hal ini konsisten dengan temuan penelitian sebelumnya bahwa kepala sekolah sering mengadaptasi gaya sesuai konteks sekolah.

Peran Kepemimpinan dalam Manajemen

Kepala sekolah berperan sebagai:

1. Manager yang mengatur sumber daya (manusia, sarana prasarana, waktu),
2. Leader yang memberi arahan dan motivasi,
3. Supervisor yang melakukan evaluasi proses pembelajaran,
4. Motivator bagi guru dan staf untuk peningkatan profesionalisme.

Efektivitas Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah dinilai efektif bila:

1. Guru memiliki motivasi tinggi,
2. Program pembelajaran berjalan konsisten,
3. Komunikasi lintas struktur sekolah berjalan produktif,
4. Keputusan strategis dibuat berdasarkan prinsip kolaboratif.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama dalam efektivitas manajemen sekolah.

Tantangan yang Dihadapi

Beberapa tantangan yang muncul antara lain:

1. Resistensi terhadap perubahan (teacher resistance),
2. Keterbatasan fasilitas,
3. Beban administratif yang tinggi.

Penelitian lain juga mencatat hal serupa sebagai hambatan dalam implementasi kepemimpinan yang efektif.

Pembahasan

Korelasi Gaya Kepemimpinan dengan Efektivitas

Gaya kepemimpinan demokratis dan situasional mendukung partisipasi aktif guru dan staf, sehingga keputusan manajerial menjadi lebih inclusive dan sesuai kebutuhan operasional sekolah. Kepemimpinan yang adaptif juga memperkuat budaya kerja kolaboratif dan inovatif. Manajemen Berbasis Kepemimpinan

Manajemen sekolah yang efektif tidak hanya bergantung pada perencanaan dan kontrol, tetapi juga pada kualitas hubungan interpersonal antara kepala sekolah dan warga sekolah. Kepala sekolah yang mampu menggabungkan aspek *instructional*, *transformational*, dan *participative leadership* akan memperkuat kapasitas sekolah dalam menghadapi dinamika pendidikan.

Kesimpulan

1. Kepala sekolah di SD Negeri 94 Gresik dan SD Negeri 126 Gresik menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif (situasional-demokratis) untuk mendukung manajemen sekolah yang efektif.
2. Kepemimpinan kepala sekolah berdampak signifikan terhadap pelaksanaan manajemen sekolah, terutama dalam hal motivasi guru, komunikasi organisasi, pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan pendidikan.
3. Tantangan utama dalam manajemen sekolah yang efektif adalah resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan beban administratif yang harus diatasi.

Daftar Rujukan

Buchari, B., Sulaiman, S., & Yuliani, Y. (2020). Principal leadership practices in strengthening teacher professionalism. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 5(2), 112–121.

- Bush, T. (2014). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage Publications.
- Dimara, E. A., Suryadi, A., & Nurlaeli, A. (2022). Principal leadership in fostering an effective school culture in primary education. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 1(2), 134–145.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Ridho, M. A. (2018). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah efektif di sekolah dasar. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 3(1), 45–56.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Sunaengsih, C., Anggraeni, D., & Nurlatifah, S. (2019). Principal leadership in the implementation of effective school management. *Mimbar Sekolah Dasar*, 6(2), 179–190.
- Suryani, L. O., & Savira, S. I. (2020). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 4(2), 98–109.