



URGENSI KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

THE IMPORTANCE OF PRINCIPAL LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Azzakiya Aufa Shalina^{1*}, Ma'mun Hanif¹

¹ UIN K.H. Abdurrohman Wahid Pekalongan

azzakiyaaufa@gmail.com*

ABSTRACT

Principal leadership is a strategic factor that determines the effectiveness of educational management in responding to organizational change and improving educational quality. This study aims to analyze the concept of principal leadership characteristics, interpreted as charismatic leadership characteristics, and to examine their significance in supporting the implementation of educational management functions. The study employed a qualitative approach using a library research design. Data were collected from books, national and international scholarly journals, and other relevant academic sources, and analyzed using the interactive analysis model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings indicate that charismatic leadership characteristics, including vision, integrity, communication, role modeling, empathy, motivation, adaptability, innovation, and objectivity, contribute significantly to the effective implementation of the management functions of planning, organizing, actuating, and controlling (POAC). These characteristics strengthen organizational culture, enhance teacher professionalism, and improve school governance, thereby supporting sustainable educational quality improvement. This study proposes a conceptual model positioning principal leadership characteristics as strategic organizational capital for enhancing the effectiveness of educational management.

Keywords: *leadership characteristics; charismatic leadership; principal; educational management; school effectiveness.*

ABSTRAK

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor strategis yang menentukan efektivitas manajemen pendidikan dalam menghadapi dinamika perubahan dan tuntutan peningkatan mutu pendidikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis konsep karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang dimaknai sebagai karakteristik kepemimpinan karismatik serta mengkaji urgensinya dalam mendukung implementasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research). Data diperoleh melalui telaah berbagai buku, artikel ilmiah nasional dan internasional, serta dokumen pendukung yang relevan, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil kajian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan karismatik yang meliputi visi, integritas, komunikasi, keteladanan, empati, motivasi, adaptabilitas, inovasi, dan objektivitas berkontribusi terhadap optimalisasi fungsi planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC). Karakteristik tersebut memperkuat budaya organisasi, meningkatkan profesionalisme guru, dan mendukung efektivitas tata kelola sekolah sehingga berdampak pada peningkatan mutu pendidikan. Penelitian

ini menawarkan model konseptual yang menempatkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sebagai modal strategis organisasi dalam mendukung efektivitas manajemen pendidikan.

Kata Kunci : karakteristik kepemimpinan; kepemimpinan karismatik; kepala sekolah; manajemen pendidikan; efektivitas sekolah.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan instrumen strategis dalam membangun kualitas sumber daya manusia yang mampu menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta dinamika kehidupan masyarakat. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum, kompetensi guru, maupun ketersediaan sarana prasarana, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan seluruh sumber daya organisasi agar mampu mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi manajemen pendidikan di sekolah (Bush, 2020).

Berbagai perubahan dalam sistem pendidikan pada era transformasi digital telah meningkatkan kompleksitas tugas kepala sekolah. Implementasi Kurikulum Merdeka, digitalisasi administrasi sekolah, penguatan budaya mutu, peningkatan akuntabilitas publik, serta tuntutan peningkatan kompetensi abad ke-21 menempatkan kepala sekolah tidak lagi hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), manajer organisasi, inovator, sekaligus agen perubahan (*change agent*). Berbagai kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor terbesar kedua setelah kualitas pembelajaran di kelas yang memengaruhi keberhasilan belajar peserta didik. Dengan demikian, keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah.

Dalam konteks artikel ini, istilah kepemimpinan karakteristik dimaknai sebagai karakteristik kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*). Istilah tersebut digunakan untuk menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak semata-mata ditentukan oleh kewenangan formal yang melekat pada jabatan, tetapi juga oleh karakteristik personal yang mampu membangun kepercayaan, pengaruh, loyalitas, serta komitmen seluruh warga sekolah. Karakteristik tersebut meliputi integritas, visi yang jelas, kemampuan komunikasi yang persuasif, empati, keteladanan, keberanian mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal yang harmonis. Karakteristik inilah yang menjadi sumber kekuatan seorang pemimpin dalam menggerakkan organisasi pendidikan menuju pencapaian tujuan bersama.

Landasan konseptual mengenai kepemimpinan karismatik pertama kali dikemukakan oleh Max Weber (1947) melalui konsep *charismatic authority*. Weber menjelaskan bahwa seorang pemimpin memperoleh legitimasi karena memiliki kualitas luar biasa (*extraordinary qualities*) yang diakui oleh para pengikutnya sehingga mampu membangun rasa percaya, penghormatan, dan loyalitas. Selanjutnya, House (1977) mengembangkan *Theory of Charismatic Leadership* yang menyatakan bahwa pemimpin karismatik mampu memengaruhi perilaku pengikut melalui visi yang kuat, rasa percaya diri yang tinggi, kemampuan komunikasi inspiratif, keberanian mengambil risiko, serta kemampuan membangun motivasi intrinsik. Conger dan Kanungo (1998) kemudian menyempurnakan teori tersebut dengan menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik bukan hanya merupakan sifat bawaan, tetapi dapat dikembangkan melalui perilaku kepemimpinan yang

menunjukkan sensitivitas terhadap lingkungan organisasi, kemampuan memahami kebutuhan anggota, serta keberanian melakukan perubahan strategis.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang sangat erat dengan efektivitas fungsi-fungsi manajemen. George R. Terry menjelaskan bahwa manajemen terdiri atas empat fungsi utama, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC). Keempat fungsi tersebut hanya dapat berjalan secara optimal apabila dipimpin oleh seorang pemimpin yang mampu membangun koordinasi, komunikasi, motivasi, dan partisipasi seluruh anggota organisasi. Kurniadin dan Machali menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai manajer pendidikan bertanggung jawab mengoptimalkan seluruh sumber daya manusia maupun nonmanusia agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel. Dengan demikian, keberhasilan manajemen pendidikan tidak dapat dipisahkan dari karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam organisasi sekolah.

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan. Leithwood, Harris, dan Hopkins menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan sekolah setelah proses pembelajaran di kelas. Mereka juga menjelaskan bahwa kepala sekolah yang berhasil umumnya memiliki karakteristik kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi guru, membangun budaya organisasi yang positif, memperkuat kolaborasi, serta mendorong inovasi dalam pembelajaran.

Hasil penelitian Wu dan Shen melalui *meta-meta analysis* terhadap berbagai penelitian internasional juga menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan kepala sekolah berkorelasi positif dengan peningkatan hasil belajar peserta didik, efektivitas organisasi sekolah, serta kualitas pembelajaran. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah memiliki kontribusi nyata terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan.

Di Indonesia, penelitian Sulistyowati, Hamruni, dan Rasidin (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik berperan dalam membangun karakter generasi melalui pendidikan Islam. Penelitian Sutianah, Sunaryo, dan Yusuf (2018) membuktikan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan karismatik kepala sekolah dengan keinovatifan guru. Penelitian Tihazanah, Putra, dan Sari (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan karismatik mampu meningkatkan profesionalisme guru melalui komunikasi yang efektif, keteladanan, dan kemampuan memotivasi tenaga pendidik. Berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan karismatik memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia di sekolah.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada hubungan kepemimpinan karismatik dengan motivasi kerja guru, budaya organisasi, profesionalisme guru, ataupun kinerja sekolah. Kajian yang secara khusus membahas urgensi karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif implementasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan masih relatif terbatas. Padahal, keberhasilan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sangat dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya kajian konseptual yang mengintegrasikan teori kepemimpinan karismatik dengan teori manajemen pendidikan sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer pendidikan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan teori kepemimpinan karismatik dengan fungsi-fungsi manajemen pendidikan melalui pendekatan kajian kepustakaan (*library research*). Penelitian ini tidak hanya menjelaskan konsep karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sebagai teori kepemimpinan, tetapi juga menganalisis bagaimana karakteristik tersebut berkontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam penyelenggaraan pendidikan. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan perspektif konseptual yang lebih utuh mengenai pentingnya karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas manajemen pendidikan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep kepemimpinan karakteristik kepala sekolah yang dimaknai sebagai karakteristik kepemimpinan karismatik serta mengkaji urgensinya dalam mendukung implementasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, memperkaya kajian kepemimpinan pendidikan, serta menjadi referensi bagi kepala sekolah dalam mengembangkan praktik kepemimpinan yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menganalisis secara konseptual urgensi kepemimpinan karakteristik kepala sekolah dalam manajemen pendidikan melalui penelaahan berbagai sumber ilmiah yang relevan. Dalam penelitian ini, istilah kepemimpinan karakteristik dimaknai sebagai karakteristik kepemimpinan karismatik yang dikaji berdasarkan teori kepemimpinan serta manajemen pendidikan. Data penelitian diperoleh dari sumber data primer berupa artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas kepemimpinan karismatik, kepemimpinan pendidikan, dan manajemen pendidikan, sedangkan sumber data sekunder berasal dari buku referensi, peraturan perundang-undangan, serta dokumen ilmiah lain yang mendukung fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan mengidentifikasi, mengklasifikasi, dan menelaah berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian. Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber melalui perbandingan berbagai teori, hasil penelitian terdahulu, dan literatur ilmiah sehingga diperoleh sintesis konseptual yang komprehensif mengenai urgensi karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung efektivitas fungsi-fungsi manajemen pendidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Konsep Kepemimpinan Karakteristik Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan faktor strategis yang menentukan efektivitas organisasi pendidikan karena berperan dalam mengarahkan, memengaruhi, dan mengoordinasikan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Bush (2020) menjelaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang bertanggung jawab membangun budaya sekolah, meningkatkan

profesionalisme guru, dan mengembangkan organisasi pembelajar. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan mengendalikan organisasi, tetapi juga dari kemampuan membangun komitmen seluruh warga sekolah terhadap pencapaian visi bersama.

Dalam artikel ini, istilah kepemimpinan karakteristik dimaknai sebagai karakteristik kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*). Weber (1947) menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik lahir dari pengakuan para pengikut terhadap kualitas luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin. Legitimasi tersebut bukan berasal dari jabatan formal, melainkan dari integritas, keteladanan, kemampuan memengaruhi, serta kepercayaan yang dibangun melalui interaksi sosial. Dalam konteks pendidikan, legitimasi moral kepala sekolah menjadi modal utama dalam membangun budaya organisasi yang sehat karena guru cenderung lebih menerima kebijakan yang berasal dari pemimpin yang dipercaya dibandingkan pemimpin yang hanya mengandalkan kewenangan struktural.

Perspektif tersebut kemudian dikembangkan oleh House (1977) yang menyatakan bahwa pemimpin karismatik memiliki empat karakter utama, yaitu visi yang jelas, kemampuan komunikasi inspiratif, rasa percaya diri yang tinggi, dan kemampuan membangun motivasi intrinsik para pengikut. Apabila dikaitkan dengan organisasi sekolah, karakteristik tersebut memungkinkan kepala sekolah menggerakkan guru untuk bekerja melampaui tuntutan administratif menuju peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, karakteristik kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai kekuatan personal, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun budaya mutu sekolah.

Pandangan House diperkuat oleh Conger dan Kanungo (1998) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan perilaku yang dapat dipelajari melalui pengalaman organisasi. Seorang kepala sekolah yang mampu membaca perubahan lingkungan, memahami kebutuhan guru, serta mengambil keputusan strategis akan lebih mudah menciptakan organisasi yang adaptif. Temuan ini menjadi semakin relevan pada era transformasi digital ketika sekolah dihadapkan pada perubahan kurikulum, digitalisasi tata kelola, serta meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik.

Hasil sintesis berbagai penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang konsisten dengan efektivitas organisasi pendidikan. Leithwood et al. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor terbesar kedua yang memengaruhi hasil belajar peserta didik setelah kualitas pembelajaran di kelas. Penelitian Wu dan Shen (2022) melalui *meta-meta analysis* juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan budaya organisasi, motivasi guru, efektivitas sekolah, dan prestasi peserta didik. Pada konteks Indonesia, Sulistyowati et al. (2022) dan Tihazana et al. (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan karismatik mampu meningkatkan profesionalisme guru, memperkuat komunikasi organisasi, dan membangun budaya sekolah yang lebih kolaboratif.

Berdasarkan sintesis teori dan penelitian tersebut dapat dipahami bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah bukan sekadar atribut individual seorang pemimpin, tetapi merupakan modal strategis organisasi (*strategic organizational capital*) yang memengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pendidikan. Semakin kuat karakteristik kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah, semakin besar peluang sekolah membangun budaya mutu, meningkatkan profesionalisme guru, memperkuat kolaborasi organisasi, dan mencapai tujuan pendidikan secara berkelanjutan. Analisis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karakteristik memiliki hubungan langsung dengan efektivitas tata kelola sekolah, bukan hanya dengan perilaku individu guru.

Tabel 1. Sintesis Hasil Penelitian tentang Kepemimpinan Karakteristik Kepala Sekolah

Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Implikasi terhadap Manajemen Pendidikan
Weber (1947)	<i>Charismatic Authority</i>	Legitimasi berasal dari kualitas personal pemimpin	Meningkatkan kepercayaan organisasi
House (1977)	<i>Charismatic Leadership Theory</i>	Visi dan komunikasi meningkatkan motivasi pengikut	Memperkuat komitmen warga sekolah
Conger & Kanungo (1998)	<i>Behavioral Charismatic Leadership</i>	Karisma dapat dikembangkan melalui perilaku	Kepala sekolah lebih adaptif terhadap perubahan
Leithwood et al. (2020)	<i>School Leadership</i>	Kepemimpinan memengaruhi mutu pembelajaran	Meningkatkan kapasitas guru
Wu & Shen (2022)	<i>Meta-meta Analysis</i>	Kepemimpinan meningkatkan efektivitas sekolah	Mendukung peningkatan mutu pendidikan
Sulistiyowati et al. (2022)	Pendidikan Islam	Karisma memperkuat pembentukan karakter	Budaya sekolah lebih positif
Tihazanah et al. (2024)	Profesionalisme Guru	Kepemimpinan karismatik meningkatkan kinerja guru	Efektivitas organisasi meningkat

Sumber: Disintesis dari Weber (1947), House (1977), Conger dan Kanungo (1998), Leithwood et al. (2020), Wu dan Shen (2022), Sulistiyowati et al. (2022), dan Tihazanah et al. (2024)

B. Kepemimpinan Karakteristik dalam Perspektif Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan mengoptimalkan seluruh sumber daya pendidikan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dalam praktiknya, manajemen pendidikan tidak hanya berorientasi pada penyelenggaraan administrasi sekolah, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan seluruh kegiatan pendidikan. Keberhasilan setiap fungsi tersebut sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam memimpin organisasi, karena kepala sekolah merupakan pengambil keputusan strategis sekaligus penanggung jawab utama terhadap keberhasilan penyelenggaraan pendidikan (Kurniadin & Machali, 2018; Bush, 2020).

George R. Terry mengemukakan bahwa manajemen terdiri atas empat fungsi utama, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC). Keempat fungsi tersebut membentuk suatu siklus yang saling berkaitan sehingga kegagalan pada salah satu fungsi akan memengaruhi efektivitas fungsi lainnya (Terry, 2019). Dalam organisasi sekolah, implementasi POAC tidak dapat dipisahkan dari karakteristik kepemimpinan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah yang memiliki visi, integritas, kemampuan komunikasi, dan empati akan lebih mampu mengoptimalkan fungsi-fungsi manajemen dibandingkan kepala sekolah yang hanya berorientasi pada pelaksanaan tugas administratif.

1. Karakteristik Kepemimpinan dalam Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses awal dalam manajemen yang menentukan arah pengembangan organisasi. Menurut Terry (2019), perencanaan mencakup penetapan tujuan, penyusunan strategi, penentuan program, serta pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab menyusun visi, misi, rencana strategis, program tahunan, serta berbagai kebijakan akademik yang menjadi pedoman penyelenggaraan sekolah.

Hasil sintesis teori menunjukkan bahwa karakteristik *visioner* menjadi prasyarat utama dalam keberhasilan proses perencanaan. House (1977) menjelaskan bahwa pemimpin karismatik mampu membangun visi organisasi yang jelas dan mengomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi sehingga tercipta kesamaan tujuan. Bush (2020) juga menegaskan bahwa kepala sekolah yang *visioner* mampu mengintegrasikan kebutuhan sekolah dengan perubahan lingkungan eksternal melalui penyusunan program yang adaptif.

Temuan tersebut didukung oleh Leithwood et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki visi yang kuat cenderung mampu meningkatkan partisipasi guru dalam penyusunan program sekolah. Dengan demikian, proses perencanaan tidak lagi bersifat *top-down*, tetapi berkembang menjadi perencanaan partisipatif (*participative planning*) yang meningkatkan rasa memiliki terhadap program sekolah.

2. Karakteristik Kepemimpinan dalam Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses mengelompokkan sumber daya, membagi tugas, menetapkan tanggung jawab, serta membangun koordinasi antarunit organisasi. Fungsi ini menjadi dasar terciptanya struktur organisasi yang efektif sehingga setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya.

Menurut Conger dan Kanungo (1998), pemimpin karismatik memiliki kemampuan mengenali potensi individu sehingga mampu menempatkan sumber daya manusia sesuai kompetensinya. Dalam lingkungan sekolah, kemampuan tersebut memungkinkan kepala sekolah menerapkan prinsip *the right person in the right place*, sehingga pembagian tugas lebih proporsional dan produktif.

Penelitian Tihazanah et al. (2024) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mengedepankan komunikasi interpersonal dan pemberdayaan guru mampu meningkatkan kerja sama antarguru serta memperkuat budaya kolaborasi. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik empati, komunikasi, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal merupakan faktor yang menentukan keberhasilan fungsi pengorganisasian.

3. Karakteristik Kepemimpinan dalam Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan proses menggerakkan seluruh anggota organisasi agar melaksanakan program sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, pembimbing, dan teladan bagi seluruh warga sekolah.

House (1977) menjelaskan bahwa karakteristik utama pemimpin karismatik adalah kemampuannya membangun motivasi intrinsik melalui komunikasi yang inspiratif dan pemberian teladan. Dalam konteks pendidikan, kemampuan tersebut tercermin pada meningkatnya semangat guru untuk melaksanakan pembelajaran yang inovatif, mengikuti pengembangan profesional, serta berpartisipasi dalam berbagai program peningkatan mutu.

Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa pengaruh kepala sekolah terhadap hasil belajar peserta didik sebagian besar terjadi melalui peningkatan kapasitas guru. Oleh karena itu, karakteristik inspiratif, komunikatif, dan motivasional menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas fungsi pelaksanaan.

4. Karakteristik Kepemimpinan dalam Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan proses mengevaluasi pelaksanaan program serta memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam manajemen pendidikan, pengawasan tidak hanya bertujuan mengidentifikasi penyimpangan, tetapi juga menjadi sarana pembinaan dan perbaikan mutu secara berkelanjutan.

Bush (2021) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang efektif menerapkan pengawasan berbasis pembelajaran (*instructional supervision*), yaitu pengawasan yang berorientasi pada peningkatan kualitas proses pembelajaran melalui refleksi dan pembinaan profesional. Pendekatan ini berbeda dengan pengawasan yang bersifat administratif semata.

Fullan (2023) menambahkan bahwa pengawasan yang efektif harus didukung oleh budaya refleksi dan *continuous improvement*. Dengan demikian, karakteristik objektif, komunikatif, dan adaptif yang dimiliki kepala sekolah akan mendorong terciptanya budaya mutu yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Tabel 2. Hubungan Karakteristik Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Fungsi POAC dalam Manajemen Pendidikan

Fungsi Manajemen	Karakteristik Kepemimpinan	Hasil yang Diharapkan	Implikasi terhadap Mutu Pendidikan
<i>Planning</i>	Visioner, integritas	Program sekolah berbasis kebutuhan	Arah pengembangan sekolah lebih terukur
<i>Organizing</i>	Empati, komunikasi, kolaboratif	Pembagian tugas sesuai kompetensi	Efektivitas kerja meningkat
<i>Actuating</i>	Inspiratif, motivator, teladan	Guru bekerja secara profesional	Kualitas pembelajaran meningkat
<i>Controlling</i>	Objektif, reflektif, adaptif	Evaluasi dan pembinaan berkelanjutan	Budaya mutu sekolah semakin kuat

Sumber: Disintesis dari Terry (2019), Bush (2020), Bush (2021), House (1977), Conger dan Kanungo (1998), Fullan (2023), Leithwood et al. (2020), Kurniadin dan Machali (2018), serta Tihazanah et al. (2024)

Berdasarkan hasil sintesis teori dan penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan yang bersifat sistemik terhadap implementasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan. Keberhasilan proses perencanaan ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah membangun visi bersama, sedangkan efektivitas pengorganisasian dipengaruhi oleh kemampuan memahami potensi sumber daya manusia. Pada tahap pelaksanaan, karakteristik inspiratif dan motivasional menjadi faktor yang mendorong peningkatan kinerja guru, sementara pada tahap pengawasan diperlukan objektivitas, komunikasi yang efektif, dan budaya refleksi untuk memastikan terjadinya perbaikan mutu secara berkelanjutan.

Analisis tersebut menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan bukan hanya merupakan kompetensi individual seorang kepala sekolah, tetapi merupakan modal strategis yang menghubungkan seluruh fungsi manajemen pendidikan menjadi satu sistem yang terpadu. Dengan demikian, efektivitas manajemen pendidikan tidak hanya bergantung pada penerapan konsep POAC,

tetapi juga pada kemampuan kepala sekolah mengaktualisasikan karakteristik kepemimpinannya dalam setiap fungsi manajemen.

C. Urgensi Kepemimpinan Karakteristik Kepala Sekolah terhadap Efektivitas Manajemen Pendidikan

Perubahan lingkungan pendidikan yang berlangsung sangat cepat menuntut sekolah memiliki tata kelola yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu secara berkelanjutan. Kondisi tersebut menempatkan kepala sekolah sebagai aktor strategis yang bertanggung jawab mengintegrasikan seluruh sumber daya pendidikan agar mampu menjawab berbagai tantangan organisasi. Oleh karena itu, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah tidak lagi dipandang sebagai kompetensi individual semata, tetapi sebagai faktor strategis yang menentukan efektivitas manajemen pendidikan. Bush (2020) menegaskan bahwa keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah mengintegrasikan fungsi kepemimpinan dengan fungsi manajemen melalui pemberdayaan sumber daya manusia, pengembangan budaya organisasi, serta penguatan sistem pengambilan keputusan.

Analisis berbagai teori menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan langsung dengan keberhasilan implementasi fungsi manajemen pendidikan. Weber (1947) menjelaskan bahwa legitimasi pemimpin dibangun melalui kualitas personal yang mampu memperoleh pengakuan dari para pengikutnya. Dalam konteks sekolah, legitimasi tersebut diwujudkan melalui integritas, profesionalisme, konsistensi, dan keteladanan kepala sekolah. Guru dan tenaga kependidikan cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi ketika mereka memiliki tingkat kepercayaan yang kuat terhadap pemimpinnya. Dengan demikian, karakteristik kepemimpinan menjadi fondasi terbentuknya budaya organisasi yang sehat, partisipatif, dan produktif.

House (1977) menambahkan bahwa pemimpin karismatik mampu menggerakkan organisasi melalui visi yang jelas dan komunikasi yang inspiratif. Kemampuan tersebut sangat relevan dalam pengelolaan sekolah karena setiap program pendidikan memerlukan kesamaan persepsi seluruh warga sekolah. Kepala sekolah yang mampu menginternalisasikan visi organisasi kepada guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta orang tua akan lebih mudah memperoleh dukungan dalam pelaksanaan program sekolah. Sebaliknya, lemahnya komunikasi kepemimpinan sering menjadi penyebab rendahnya komitmen organisasi, kurangnya koordinasi, serta tidak optimalnya implementasi program pendidikan.

Perspektif Conger dan Kanungo (1998) memperkuat argumentasi tersebut dengan menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan perilaku yang dapat dikembangkan melalui kemampuan membaca perubahan lingkungan organisasi. Pada era digital, sekolah menghadapi perubahan yang sangat dinamis, seperti implementasi Kurikulum Merdeka, digitalisasi administrasi, pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta peningkatan tuntutan akuntabilitas publik. Kondisi tersebut mengharuskan kepala sekolah memiliki karakteristik adaptif, inovatif, serta mampu mengambil keputusan berbasis data. Dengan demikian, efektivitas manajemen pendidikan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan administratif kepala sekolah, tetapi juga oleh kapasitas kepemimpinannya dalam mengelola perubahan secara strategis.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor terbesar kedua yang

memengaruhi hasil belajar peserta didik setelah kualitas pembelajaran di kelas. Pengaruh tersebut tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui peningkatan kapasitas guru, penguatan budaya kolaboratif, serta penciptaan lingkungan belajar yang kondusif. Artinya, karakteristik kepemimpinan kepala sekolah memiliki efek sistemik terhadap seluruh komponen organisasi pendidikan.

Penelitian Wu dan Shen (2022) melalui *meta-meta analysis* terhadap berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berhubungan positif dengan efektivitas organisasi sekolah, profesionalisme guru, budaya kerja, kepuasan kerja guru, dan prestasi belajar peserta didik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel strategis yang mampu memengaruhi berbagai indikator mutu pendidikan secara simultan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas manajemen, tetapi juga berdampak pada peningkatan kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh.

Pada konteks Indonesia, Sulistyowati et al. (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan karismatik memberikan kontribusi terhadap pembentukan karakter melalui keteladanan pemimpin pendidikan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu menjadi teladan akan lebih mudah membangun budaya disiplin, tanggung jawab, dan kolaborasi di lingkungan sekolah. Sementara itu, Tihazanah et al. (2024) menemukan bahwa komunikasi interpersonal, motivasi, dan kemampuan membangun hubungan sosial yang dimiliki kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan profesionalisme guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik kepemimpinan tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga memperkuat kualitas sumber daya manusia sebagai modal utama peningkatan mutu pendidikan.

Hasil sintesis teori dan penelitian tersebut menunjukkan bahwa urgensi kepemimpinan karakteristik kepala sekolah dapat dianalisis melalui empat dimensi utama, yaitu peningkatan efektivitas tata kelola sekolah, penguatan budaya organisasi, peningkatan profesionalisme guru, dan peningkatan mutu pendidikan. Keempat dimensi tersebut saling berkaitan sehingga membentuk sistem manajemen pendidikan yang berorientasi pada perbaikan mutu secara berkelanjutan.

Tabel 3. Sintesis Urgensi Kepemimpinan Karakteristik terhadap Efektivitas Manajemen Pendidikan

Aspek	Bentuk Kontribusi	Dampak terhadap Manajemen Pendidikan	Indikator Keberhasilan
Tata kelola sekolah	Visi, integritas, komunikasi	Perencanaan dan koordinasi lebih efektif	Program sekolah terlaksana sesuai target
Budaya organisasi	Keteladanan, empati, kolaborasi	Terbentuk budaya kerja positif	Meningkatnya komitmen warga sekolah
Profesionalisme guru	Motivasi, pembinaan, pemberdayaan	Kompetensi guru berkembang	Pembelajaran lebih inovatif
Mutu pendidikan	Inovasi, evaluasi berkelanjutan	Peningkatan efektivitas sekolah	Kualitas layanan dan hasil belajar meningkat

Sumber: Disintesis dari Weber (1947), House (1977), Conger dan Kanungo (1998), Bush (2020), Leithwood et al. (2020), Fullan (2023), Wu dan Shen (2022), Sulistyowati et al. (2022), dan Tihazanah et al. (2024)

Tabel 3 menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah memiliki kontribusi yang bersifat multidimensional terhadap penyelenggaraan pendidikan. Kepala sekolah yang visioner mampu membangun arah pengembangan sekolah yang jelas, sedangkan integritas dan kemampuan komunikasi memperkuat kepercayaan serta koordinasi organisasi. Pada saat yang sama, kemampuan

memotivasi, memberdayakan, dan membina guru akan meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik yang berimplikasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Selanjutnya, karakteristik inovatif dan adaptif memungkinkan sekolah melakukan berbagai pembaruan sesuai dengan perkembangan kebijakan dan kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan keseluruhan hasil sintesis, penelitian ini mengusulkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah perlu dipandang sebagai modal strategis organisasi (*strategic organizational capital*) yang menghubungkan kompetensi kepemimpinan dengan efektivitas fungsi manajemen pendidikan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi guru atau budaya organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan memiliki peran integratif dalam mengoptimalkan fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* secara simultan. Dengan demikian, keberhasilan manajemen pendidikan tidak hanya bergantung pada penerapan prinsip-prinsip manajemen, tetapi juga pada kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan karakteristik kepemimpinannya dalam setiap proses pengelolaan sekolah. Model konseptual ini menjadi kontribusi teoretis utama (*novelty*) penelitian terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan.

D. Model Konseptual Kepemimpinan Karakteristik Kepala Sekolah dalam Manajemen Pendidikan

Hasil sintesis teori kepemimpinan karismatik, teori manajemen pendidikan, serta berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor strategis yang menghubungkan efektivitas kepemimpinan dengan keberhasilan manajemen pendidikan. Analisis terhadap teori Weber (1947), House (1977), Conger dan Kanungo (1998), Bush (2020), Fullan (2023), serta Leithwood et al. (2020) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki karakteristik visioner, integritas tinggi, kemampuan komunikasi yang efektif, empati, kemampuan memotivasi, inovatif, dan adaptif mampu mengoptimalkan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pendidikan secara lebih efektif dibandingkan kepemimpinan yang hanya mengandalkan kewenangan formal.

Sintesis tersebut memperlihatkan bahwa karakteristik kepemimpinan tidak bekerja secara langsung dalam meningkatkan mutu pendidikan, melainkan melalui proses manajerial yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi tersebut selanjutnya membentuk budaya organisasi yang kolaboratif, meningkatkan profesionalisme guru, memperkuat efektivitas tata kelola sekolah, dan pada akhirnya mendorong peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan dan mutu pendidikan bersifat sistemik karena dipengaruhi oleh efektivitas implementasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan.

Model konseptual yang dihasilkan dalam penelitian ini menempatkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sebagai modal strategis organisasi (*strategic organizational capital*). Konsep ini menunjukkan bahwa karakteristik personal kepala sekolah bukan hanya menjadi atribut individual, tetapi juga menjadi sumber daya organisasi yang mampu meningkatkan efektivitas tata kelola sekolah melalui penguatan budaya mutu, kolaborasi organisasi, dan pengembangan kapasitas guru. Perspektif tersebut memperluas kajian kepemimpinan pendidikan yang selama ini lebih banyak menempatkan kepemimpinan sebagai variabel yang memengaruhi motivasi atau kinerja guru,

menjadi model yang mengintegrasikan karakteristik kepemimpinan dengan fungsi-fungsi manajemen pendidikan.



Gambar 1. Model Konseptual Kepemimpinan Karakteristik Kepala Sekolah dalam Manajemen Pendidikan (Sumber: Dikembangkan penulis berdasarkan sintesis teori Weber (1947), House (1977), Conger dan Kanungo (1998), Terry (2019), Bush (2020), Leithwood et al. (2020), Fullan (2023), Wu dan Shen (2022), Sulistyowati et al. (2022), dan Tihazannah et al. (2024))

Model konseptual tersebut menegaskan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah merupakan titik awal dalam membangun efektivitas manajemen pendidikan. Semakin baik karakteristik kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah, semakin optimal pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pendidikan. Kondisi tersebut akan memperkuat budaya organisasi, meningkatkan profesionalisme guru, serta menghasilkan tata kelola sekolah yang lebih efektif sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

PENUTUP

Hasil kajian kepustakaan menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang dalam penelitian ini dimaknai sebagai karakteristik kepemimpinan karismatik memiliki urgensi yang sangat tinggi dalam mendukung efektivitas manajemen pendidikan. Sintesis teori Weber, House, Conger dan Kanungo, serta berbagai penelitian mutakhir menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan seperti visioner, integritas, kemampuan komunikasi, keteladanan, empati, motivasi, adaptabilitas, inovasi, dan objektivitas berperan penting dalam mengoptimalkan pelaksanaan fungsi manajemen pendidikan yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC). Optimalisasi fungsi-fungsi tersebut berdampak pada terbentuknya budaya organisasi yang positif, meningkatnya profesionalisme guru, efektivitas tata kelola sekolah, serta peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Penelitian ini juga menghasilkan model konseptual yang menempatkan karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sebagai modal strategis organisasi (*strategic organizational capital*) yang menghubungkan karakteristik kepemimpinan dengan efektivitas manajemen pendidikan melalui penguatan budaya organisasi dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Temuan ini memperkaya kajian manajemen pendidikan dengan menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan sekolah tidak hanya ditentukan oleh penerapan fungsi manajemen, tetapi juga oleh kualitas karakteristik kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh komponen organisasi.

Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan kepala sekolah perlu diarahkan tidak hanya pada penguatan kompetensi manajerial, tetapi juga pada pembentukan karakteristik kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan, kolaborasi, inovasi, dan budaya mutu di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, pemerintah, lembaga penyelenggara pendidikan, dan institusi pengembangan profesi kepala sekolah perlu merancang program pendidikan, pelatihan, dan pendampingan yang berorientasi pada penguatan karakteristik kepemimpinan sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model konseptual yang dihasilkan melalui penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau *mixed methods* pada berbagai jenjang pendidikan dan karakteristik sekolah yang berbeda. Pengujian tersebut diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara karakteristik kepemimpinan kepala sekolah, efektivitas fungsi manajemen pendidikan, budaya organisasi, profesionalisme guru, dan mutu pendidikan sehingga model yang ditawarkan dapat dikembangkan menjadi kerangka pengelolaan pendidikan yang lebih komprehensif dan aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. (2016). *Metode penelitian kualitatif: Sebuah upaya mendukung penggunaan penelitian kualitatif dalam berbagai disiplin ilmu*. Rajawali Pers.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Bush, T. (2021). Assessing successful school leadership: What do we know? *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 687–689. <https://doi.org/10.1177/17411432211034675>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Fullan, M. (2023). *The new meaning of educational change* (6th ed.). Teachers College Press.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Southern Illinois University Press.
- Kurniadin, D., & Machali, I. (2018). *Manajemen pendidikan: Konsep dan prinsip pengelolaan pendidikan*. Ar-Ruzz Media.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Sulistyowati, E. S., Hamruni, & Rasidin. (2022). Strategi elaborasi kepemimpinan karismatik dalam pendidikan Islam terhadap generasi intelektual Indonesia abad ke-21. *Heutagogia: Journal of Islamic Education*, 2(2), 165–179. <https://doi.org/10.14421/hjie.2022.22-05>
- Sutianah, E., Sunaryo, W., & Yusuf, A. E. (2018). Hubungan antara gaya kepemimpinan karismatik kepala sekolah dan kepribadian dengan keinovatifan guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 719–728. <https://doi.org/10.33751/jmp.v6i2.792>

- Terry, G. R. (2019). *Principles of management*. Richard D. Irwin.
- Tihazannah, T., Putra, M., & Sari, S. M. (2024). Analysis of charismatic leadership style implementation by school principals in enhancing teacher performance and professionalism. *Jurnal Komunikasi Pendidikan*, 8(1), 108–115. <https://doi.org/10.32585/jkp.v8i1.5408>
- UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024*. UNESCO Publishing.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- Wu, H., & Shen, J. (2022). The association between principal leadership and student achievement: A multivariate meta-meta-analysis. *Educational Research Review*, 35, Article 100423. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100423>
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zed, M. (2018). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.