

Dr. Andi Hermawan, SE.Ak, S.Si, M.Pd



# KEKUATAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN — DAN — NEUROSAINS



Pendekatan Perilaku, Sains, dan Psikologi dalam Membangun  
Pemimpin Pembelajaran yang Transformatif dan Kolaboratif  
Pendekatan Perilaku, Sains, dan Psikologi dalam Membangun  
Pemimpin Pembelajaran yang Transformatif dan Kolaboratif

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

# KEKUATAN **KEPEMIMPINAN** **PENDIDIKAN** DAN **NEUROSAINS**



**Pendekatan Perilaku, Sains, dan Psikologi dalam Membangun  
Pemimpin Pembelajaran yang Transformatif dan Kolaboratif**





---

# KEKUATAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DAN NEUROSAINS

Pendekatan Perilaku, Sains, dan Psikologi dalam Membangun  
Pemimpin Pembelajaran yang Transformatif dan Kolaboratif

---

Penulis:

Dr. Andi Hermawan, M.Pd.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT Insight Pustaka Nusa Utama**

Jl. Pare, Tejoagung, Metro Timur, Kota Metro.

Telp: 085150867290 | 087847074694

Email: [insightpustaka@gmail.com](mailto:insightpustaka@gmail.com)

Web: [www.insightpustaka.com](http://www.insightpustaka.com)

Anggota IKAPI No. 019/LPU/2025



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau  
memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara  
apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Januari 2026

Perancang sampul: M Yunus

Penata letak: Syifa N

ISBN: 978-634-7569-01-1

ix + 300 hlm; 15,5x23 cm.

©Januari 2026



# KATA PENGANTAR

Buku ini lahir bukan dari satu momen, melainkan dari perjalanan panjang permenungan, pembelajaran, dan pengalaman hidup di dunia pendidikan. Selama bertahun-tahun menyertai guru, kepala sekolah, dosen, dan pemimpin pendidikan dalam berbagai ruang—kelas, rapat, pelatihan, penelitian, hingga percakapan sunyi selepas aktivitas formal—satu pertanyaan terus bergaung: apa sebenarnya makna memimpin dalam pendidikan?

Pertanyaan itu muncul bukan karena kurangnya teori atau model kepemimpinan, tetapi justru karena melimpahnya pendekatan yang sering kali terlepas dari realitas manusia yang hidup di dalam sistem pendidikan. Banyak kebijakan dirancang dengan niat baik, namun tidak selalu beresonansi dengan cara manusia belajar, merasa, dan membangun makna. Di titik inilah penulis merasa perlu kembali pada akar: memahami kepemimpinan pendidikan dari sudut pandang perilaku manusia, psikologi, dan sains otak, tanpa kehilangan nilai kemanusiaan.

Buku ini juga merupakan refleksi atas kegelisahan penulis melihat pendidikan yang semakin cepat, terukur, dan terdigitalisasi, tetapi berisiko kehilangan kedalaman. Teknologi, data, dan kecerdasan buatan menawarkan peluang luar biasa, namun sekaligus menantang kita untuk bertanya: apakah pendidikan masih memanusiakan manusia? Kegelisahan ini bukan bentuk penolakan terhadap kemajuan, melainkan ajakan untuk bersikap lebih bijaksana dan berkesadaran.

Pengalaman empiris menunjukkan bahwa perubahan pendidikan yang paling bermakna tidak selalu dimulai dari program besar atau regulasi baru, tetapi dari perubahan cara pemimpin hadir dan berelasi. Cara mendengarkan guru, cara merespons kegagalan, cara mengambil

keputusan di bawah tekanan, dan cara memaknai keberhasilan sering kali menentukan arah budaya sekolah lebih kuat daripada dokumen perencanaan. Kepemimpinan, dalam pengertian ini, adalah laku hidup yang sehari-hari.

Penulis menyadari bahwa kepemimpinan pendidikan adalah medan yang sarat dilema. Tidak ada pemimpin yang selalu benar, dan tidak ada sistem yang sepenuhnya ideal. Namun, justru di tengah ketidaksempurnaan itulah kepemimpinan menemukan maknanya—sebagai proses belajar yang terus berlangsung. Buku ini tidak dimaksudkan sebagai panduan yang selesai dan mutlak, melainkan sebagai ruang dialog bagi para pemimpin pendidikan untuk berpikir, merasakan, dan merefleksikan praktiknya.

Integrasi neurosains, psikologi, dan nilai dalam buku ini bukan sekadar pendekatan akademik, tetapi upaya menjembatani sains dan kemanusiaan. Penulis percaya bahwa sains terbaik adalah sains yang membantu manusia memahami dirinya dan hidup lebih bermakna. Ketika pemimpin memahami cara kerja otak, dinamika emosi, dan kebutuhan makna manusia, kepemimpinan tidak lagi bersifat memaksa, melainkan mengundang dan memberdayakan.

Buku ini ditujukan bagi siapa pun yang memikul tanggung jawab kepemimpinan dalam pendidikan—baik di ruang kelas, sekolah, perguruan tinggi, maupun di tingkat kebijakan. Namun lebih dari itu, buku ini ditujukan bagi mereka yang percaya bahwa pendidikan adalah proyek peradaban, dan kepemimpinan adalah cara kita menjaga arah proyek tersebut agar tetap manusiawi.

Penulis tidak menulis dari posisi telah sampai, melainkan dari posisi sedang berjalan. Banyak gagasan dalam buku ini lahir dari proses belajar bersama para pendidik yang tulus, kritis, dan berani berubah. Kepada merekalah buku ini berhutang inspirasi. Setiap halaman adalah penghormatan bagi mereka yang memilih bertahan dan berjuang di dunia pendidikan, sering kali dalam kondisi yang tidak mudah.



Akhir kata, penulis berharap buku ini dapat menjadi teman refleksi, bukan beban tambahan. Semoga setiap pembaca menemukan resonansi, bukan sekadar informasi; menemukan pertanyaan, bukan hanya jawaban; dan menemukan keberanian untuk memimpin dengan kesadaran, empati, dan tanggung jawab lintas generasi.

Karena pada akhirnya, memimpin pendidikan berarti memimpin manusia—dan dari kepemimpinan yang demikianlah masa depan peradaban belajar ditentukan.

Cibinong, 13 Desember 2025

Penulis

**Dr. Andi Hermawan, SE.Ak., S.Si., M.Pd.**



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
PROLOG.....	ix

## **BAGIAN I**

### **LANDASAN FILOSOFIS & PARADIGMATIK KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

#### **BAB 1 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM DUNIA YANG BERUBAH..... 2**

Krisis Kepemimpinan Pendidikan Global dan Nasional.....	6
Kompleksitas, Ketidakpastian, dan Tuntutan Adaptif .....	10
Pergeseran Peran Pemimpin: dari Administrator ke Learning Leader .....	14
Pendidikan Sebagai Sistem Hidup (Living System) .....	17
Urgensi Pendekatan Perilaku, Sains, dan Psikologi .....	21

#### **BAB 2 HAKIKAT KEKUATAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN..... 26**

Makna “Kekuatan” dalam Perspektif Pendidikan.....	29
Kekuasaan VS Pengaruh VS Otoritas Moral.....	33
Kepemimpinan Sebagai Amanah Etis dan Psikologis .....	37
Nilai, Karakter, dan Integritas Pemimpin Pendidikan .....	40
Kepemimpinan yang Memanusiakan Manusia .....	44

#### **BAB 3 EVOLUSI TEORI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN.....48**

Teori Klasik dan Keterbatasannya.....	51
Kepemimpinan Perilaku dan Situasional .....	55
Kepemimpinan Transformatif dan Instruksional .....	58
Kepemimpinan Berbasis Bukti dan Sains.....	62
Menuju Kepemimpinan Pendidikan Integratif .....	65

## **BAGIAN II**

### **LANDASAN NEUROSAINS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

<b>BAB 4 DASAR-DASAR NEUROSAINS UNTUK PEMIMPIN PENDIDIKAN .....</b>	<b>72</b>
Otak Manusia dan Perilaku Kepemimpinan .....	75
Struktur Otak: Kognisi, Emosi, dan Tindakan .....	79
Neuroplasticity dan Pembelajaran Kepemimpinan.....	82
Otak Sosial dan Relasi dalam Organisasi Pendidikan .....	86
Implikasi Neurosains Bagi Kepemimpinan Sekolah.....	90
<b>BAB 5 EMOSI, EMPATI, DAN REGULASI DIRI PEMIMPIN.....</b>	<b>94</b>
Emosi Sebagai Fondasi Keputusan Pemimpin .....	97
Empati, Compassion, dan Kepemimpinan Manusiawi.....	100
Stres, Tekanan, dan Ketahanan Psikologis Pemimpin .....	104
Self-Regulation dan Emotional Intelligence .....	108
Membangun Iklim Emosional Positif di Sekolah.....	111
<b>BAB 6 NEUROSAINS PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>	<b>115</b>
Cara Otak Membuat Keputusan.....	118
Bias Kognitif dalam Kepemimpinan Pendidikan.....	122
Intuisi VS Rasionalitas Ilmiah .....	125
Keputusan Strategis Berbasis Sains .....	128
Kepemimpinan Reflektif an Kesadaran Diri.....	131

## **BAGIAN III**

### **LANDASAN ILMU PERILAKU & PSIKOLOGI KEPEMIMPIN PEMBELAJARAN**

<b>BAB 7 ILMU PERILAKU DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN .....</b>	<b>136</b>
Perilaku Sebagai Jembatan Niat dan Dampak.....	139
Habit, Kebiasaan, dan Konsistensi Pemimpin .....	142
Reinforcement, Motivasi, dan Perubahan Perilaku .....	145
Behavioral Leadership dalam Konteks Sekolah.....	148
Mengelola Perilaku Kolektif Warga Sekolah .....	151

<b>BAB 8 PSIKOLOGI PEMIMPIN PEMBELAJARAN .....</b>	<b>155</b>
Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Pemimpin.....	158
Mindset Berkembang (Growth Mindset) .....	161
Kepribadian dan Gaya Kepemimpinan .....	164
Makna, Tujuan, dan Panggilan Kepemimpinan.....	167
Kesehatan Mental Pemimpin Pendidikan.....	170
<b>BAB 9 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS BUKTI.....</b>	<b>174</b>
Evidence-Based Leadership: Konsep dan Praktik .....	177
Data, Refleksi, dan Pengambilan Keputusan .....	179
Menghindari Kepemimpinan Berbasis Asumsi.....	182
Integrasi Riset dan Praktik Kepemimpinan .....	185
Budaya Belajar Bagi Pemimpin.....	188

## **BAGIAN IV**

### **KEPEMIMPINAN ORGANISASI & KOLABORASI**

<b>BAB 10 PSIKOLOGI ORGANISASI PENDIDIKAN.....</b>	<b>192</b>
Sekolah Sebagai Sistem Sosial-Psikologis .....	194
Iklim Organisasi dan Kinerja Pendidikan.....	197
Kepercayaan, Rasa Aman, dan Keterlibatan .....	199
Konflik dan Resolusi dalam Organisasi Pendidikan .....	202
Peran Pemimpin Sebagai Arsitek Budaya .....	205
<b>BAB 11 KEPEMIMPINAN KOLABORATIF.....</b>	<b>209</b>
Pergeseran dari Pemimpin Tunggal ke Kolektif.....	211
Collaborative Leadership dan Distributed Leadership .....	214
Collective Intelligence dalam Pendidikan .....	217
Komunitas Belajar dan Profesionalisme Guru .....	219
Kolaborasi Sekolah–Masyarakat–Industri .....	222
<b>BAB 12 KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN GURU.....</b>	<b>226</b>
Pemimpin Sebagai Penggerak Pembelajaran .....	228
Coaching, Mentoring, dan Supervisi Akademik .....	231
Pemberdayaan dan Kepercayaan Kepada Guru .....	233



Organizational Citizenship Behavior (Ocb) .....236

Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran.....239

**BAGIAN V**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF & MASA DEPAN**

**BAB 13 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN TRANSFORMATIF .....244**

Hakikat Transformasi dalam Pendidikan .....246

Visi, Makna, dan Perubahan Berkelanjutan .....249

Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Dampak .....251

Transformasi Individu, Tim, dan Sistem .....254

Studi Praktik Kepemimpinan Transformatif.....256

**BAB 14 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL**

**DAN AI.....260**

Tantangan Digitalisasi Pendidikan .....262

Otak Manusia VS Kecerdasan Buatan .....265

Kepemimpinan Etis di Era Teknologi .....268

Data, AI, dan Pengambilan Keputusan Pendidikan .....270

Pemimpin Adaptif dan Literasi Masa Depan .....273

**BAB 15 MASA DEPAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN ..... 276**

Kepemimpinan dari Otak Menuju Peradaban .....277

Pemimpin Pembelajaran Berkelanjutan.....280

Integrasi Neurosains, Psikologi, dan Nilai .....282

Kepemimpinan Sebagai Warisan Peradaban.....285

Epilog: Memimpin untuk Memanusiakan Pendidikan.....287

**PENUTUP.....290**

**GLOSARIUM .....292**

**DAFTAR PUSTAKA.....296**

**BIOGRAFI PENULIS.....299**



# PROLOG

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI PERSIMPANGAN ILMU, OTAK, DAN KEMANUSIAAN

Pendidikan pada hakikatnya bukan sekadar proses transfer pengetahuan, melainkan sebuah usaha sadar dan terencana untuk membentuk manusia seutuhnya—manusia yang berpikir, merasakan, bertindak, dan bermakna. Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan memegang peran sentral, karena kualitas pendidikan suatu bangsa tidak pernah melampaui kualitas kepemimpinan yang mengarahkannya. Seperti ditegaskan oleh Fullan (2014), “*the quality of an education system cannot exceed the quality of its leadership*”, yang menempatkan pemimpin pendidikan sebagai pengungkit utama perubahan dan keberlanjutan pembelajaran.

Namun, kepemimpinan pendidikan hari ini menghadapi realitas yang jauh lebih kompleks dibandingkan dekade sebelumnya. Dunia pendidikan berada di tengah pusaran perubahan global: disrupsi teknologi, ketidakpastian sosial, krisis makna kerja, tekanan kinerja berbasis data, serta tuntutan kolaborasi lintas batas institusi. Dalam situasi ini, model kepemimpinan yang bersifat administratif, prosedural, dan hierarkis terbukti tidak lagi memadai. Pemimpin pendidikan dituntut tidak hanya cakap mengelola sistem, tetapi juga mampu memahami manusia—dengan segala dinamika psikologis, emosional, dan biologisnya (Hargreaves & O’Connor, 2018).

Di sinilah urgensi pendekatan baru dalam kepemimpinan pendidikan menemukan relevansinya. Kepemimpinan tidak dapat lagi dipahami semata-mata sebagai fungsi struktural atau jabatan formal, melainkan sebagai **fenomena perilaku dan psikologis** yang berakar pada cara otak manusia bekerja, cara emosi memengaruhi keputusan, serta cara nilai dan

makna membentuk tindakan kolektif. Riset neurosains dalam dua dekade terakhir menunjukkan bahwa pengambilan keputusan, empati, regulasi emosi, dan kemampuan kolaborasi sangat dipengaruhi oleh proses neural yang kompleks, bukan sekadar rasionalitas logis sebagaimana diasumsikan oleh teori kepemimpinan klasik (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013; Rock & Schwartz, 2006).

Neurosains membuka jendela baru untuk memahami kepemimpinan sebagai aktivitas biologis sekaligus sosial. Otak pemimpin tidak hanya memproses informasi, tetapi juga membentuk iklim emosional organisasi. Studi menunjukkan bahwa pemimpin dengan kemampuan regulasi emosi yang baik mampu menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang berdampak langsung pada keterlibatan, kreativitas, dan kinerja anggota organisasi pendidikan (Edmondson, 2019). Dalam konteks sekolah dan perguruan tinggi, hal ini berarti bahwa kualitas pembelajaran peserta didik sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis guru, yang pada gilirannya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pemimpin pendidikan.

Di sisi lain, ilmu perilaku (*behavioral science*) memberikan kontribusi penting dalam menjelaskan kesenjangan antara niat baik dan tindakan nyata pemimpin. Banyak pemimpin pendidikan memiliki visi dan nilai yang luhur, tetapi gagal menerjemahkannya ke dalam perilaku konsisten sehari-hari. Ilmu perilaku menjelaskan bahwa kebiasaan, sistem penguatan (*reinforcement*), bias kognitif, serta konteks sosial memiliki pengaruh besar terhadap perilaku kepemimpinan (Thaler & Sunstein, 2008). Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan yang efektif harus dirancang tidak hanya pada level ide dan kebijakan, tetapi juga pada level perilaku konkret yang dapat diamati, dilatih, dan diubah secara sistematis.

Pendekatan psikologi melengkapi kerangka ini dengan menempatkan pemimpin sebagai manusia yang memiliki motivasi, kepribadian, kebutuhan makna, serta kerentanan mental. Penelitian dalam psikologi positif dan psikologi organisasi menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki tujuan bermakna (*purpose-driven leadership*), mindset berkembang, dan kesehatan mental yang terjaga lebih mampu memimpin

perubahan jangka panjang dibandingkan pemimpin yang berorientasi pada kontrol dan kepatuhan semata (Seligman, 2011; Deci & Ryan, 2000). Dalam dunia pendidikan, pemimpin pembelajaran bukan hanya pengambil keputusan, tetapi juga *role model* psikologis bagi guru dan peserta didik.

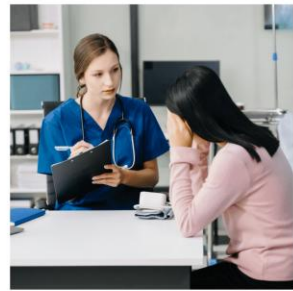
Buku *Kekuatan Kepemimpinan Pendidikan dan Neurosains* hadir sebagai upaya sistematis untuk menyintesis tiga ranah utama tersebut—**neurosains, ilmu perilaku, dan psikologi**—ke dalam sebuah kerangka kepemimpinan pendidikan yang utuh, manusiawi, dan berbasis bukti. Buku ini berpijak pada keyakinan bahwa kekuatan sejati kepemimpinan pendidikan tidak terletak pada kekuasaan formal, melainkan pada kemampuan pemimpin untuk memengaruhi cara berpikir, merasa, dan bertindak komunitas pembelajaran secara kolektif.

Struktur buku ini disusun secara bertahap dan spiral. Bagian awal mengajak pembaca memahami landasan filosofis dan paradigmatik kepemimpinan pendidikan. Bagian berikutnya menggali dimensi neurosains kepemimpinan. Selanjutnya, buku ini menguraikan kepemimpinan organisasi dan kolaborasi sebagai inti dari pembelajaran kolektif, sebelum akhirnya mengarahkan pandangan pada kepemimpinan transformatif dan masa depan pendidikan di era digital dan kecerdasan buatan.

Dengan pendekatan ini, buku ini tidak hanya ditujukan sebagai bacaan konseptual, tetapi juga sebagai **rujukan reflektif dan praktis** bagi kepala sekolah, dosen, pengawas, pengambil kebijakan, serta siapa pun yang terpenggil untuk memimpin pembelajaran. Harapannya, buku ini dapat menjadi kontribusi intelektual bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan yang tidak hanya efektif secara sistem, tetapi juga berakar kuat pada ilmu, nilai, dan kemanusiaan—karena pada akhirnya, pendidikan adalah tentang membangun peradaban melalui manusia, dan manusia dipimpin paling baik oleh pemimpin yang memahami otaknya, jiwanya, dan maknanya.







# **Bagian I** **LANDASAN FILOSOFIS** **& PARADIGMATIK** **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**



## BAB 1

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DALAM DUNIA YANG BERUBAH

Kepemimpinan pendidikan pada abad ke-21 berada dalam pusaran perubahan yang cepat, saling terkait, dan sering kali tidak terduga. Perubahan ini tidak hanya menyentuh aspek teknis pengelolaan lembaga pendidikan, tetapi juga menyentuh dimensi yang lebih dalam: cara manusia belajar, berinteraksi, memaknai peran, dan membangun masa depan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan tidak lagi dapat dipahami sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai praktik sosial, psikologis, dan intelektual yang beroperasi di tengah dinamika global dan lokal yang kompleks.

Secara global, sistem pendidikan menghadapi tekanan yang datang dari berbagai arah, mulai dari disrupsi teknologi digital, perubahan pasar kerja, krisis iklim, hingga pergeseran nilai-nilai sosial. Sekolah dan perguruan tinggi dituntut menghasilkan lulusan yang adaptif, kreatif, dan berkarakter, sementara di saat yang sama harus berhadapan dengan keterbatasan sumber daya, ketimpangan akses, serta tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi. Kondisi ini menempatkan pemimpin pendidikan pada posisi strategis sekaligus rentan, karena setiap keputusan yang diambil membawa konsekuensi jangka panjang bagi individu dan masyarakat.

Di tingkat nasional, tantangan kepemimpinan pendidikan sering kali diperparah oleh persoalan struktural dan kultural. Kebijakan yang berubah cepat, birokrasi yang kompleks, serta budaya kerja yang masih berorientasi pada kepatuhan administratif menciptakan ruang gerak yang sempit bagi

inovasi kepemimpinan. Banyak pemimpin pendidikan terjebak dalam rutinitas pengelolaan dokumen, pelaporan, dan pemenuhan standar formal, sehingga energi kepemimpinan lebih banyak terserap untuk menjaga sistem tetap berjalan daripada menggerakkan pembelajaran yang bermakna.

Krisis kepemimpinan pendidikan tidak selalu tampak dalam bentuk kegagalan yang kasat mata. Ia sering hadir secara laten, melalui menurunnya motivasi guru, melemahnya kolaborasi, meningkatnya kelelahan kerja, serta hilangnya rasa memiliki terhadap visi bersama. Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan yang hanya mengandalkan kewenangan struktural menjadi tidak efektif, karena persoalan yang dihadapi bersifat adaptif dan menuntut perubahan cara berpikir serta bertindak.

Dunia pendidikan juga semakin dihadapkan pada kondisi kompleksitas dan ketidakpastian. Masalah-masalah pendidikan tidak lagi bersifat linier, dengan sebab dan akibat yang mudah ditelusuri. Satu kebijakan dapat menimbulkan dampak yang berbeda di konteks yang berbeda, sementara solusi yang berhasil di satu tempat belum tentu efektif di tempat lain. Kompleksitas ini menuntut pemimpin pendidikan untuk mampu berpikir sistemik, memahami keterkaitan antar unsur, dan mengambil keputusan dalam kondisi informasi yang tidak selalu lengkap.

Ketidakpastian menjadi ciri lain yang menonjol dalam kepemimpinan pendidikan masa kini. Perkembangan teknologi, perubahan kurikulum, serta dinamika sosial dapat mengubah lanskap pendidikan dalam waktu singkat. Pemimpin pendidikan dituntut untuk tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga mengembangkan kapasitas adaptif yang memungkinkan organisasi pembelajaran bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian tersebut.

Dalam konteks inilah peran pemimpin pendidikan mengalami pergeseran yang signifikan. Dari sosok administrator yang berfokus pada pengelolaan sumber daya dan kepatuhan terhadap aturan, pemimpin pendidikan bergerak menuju peran sebagai learning leader. Peran ini



menempatkan pembelajaran—baik pembelajaran peserta didik, guru, maupun organisasi—sebagai inti dari kepemimpinan. Pemimpin tidak lagi sekadar mengatur, tetapi memfasilitasi proses belajar, refleksi, dan pengembangan kapasitas kolektif.

Sebagai learning leader, pemimpin pendidikan dituntut memiliki pemahaman mendalam tentang proses belajar dan dinamika manusia yang terlibat di dalamnya. Ia perlu memahami bagaimana guru belajar dan berkembang, bagaimana peserta didik termotivasi, serta bagaimana budaya organisasi memengaruhi kualitas pembelajaran. Kepemimpinan menjadi praktik yang berakar pada interaksi sehari-hari, bukan hanya pada kebijakan formal atau struktur organisasi.

Pandangan tentang pendidikan sebagai sistem hidup (living system) semakin memperkuat kebutuhan akan pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Sekolah dan perguruan tinggi bukanlah mesin yang dapat dikendalikan sepenuhnya melalui perintah dan prosedur, melainkan ekosistem sosial yang dinamis. Di dalamnya terdapat individu dengan latar belakang, emosi, nilai, dan aspirasi yang beragam, yang saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain.

Sebagai sistem hidup, pendidikan memiliki kemampuan untuk tumbuh, beradaptasi, dan bahkan beregenerasi, tetapi juga memiliki kerentanan terhadap tekanan yang berlebihan atau pengelolaan yang tidak peka terhadap dinamika internal. Pemimpin pendidikan berperan sebagai penjaga keseimbangan sistem, yang memastikan bahwa perubahan dilakukan dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap manusia dan relasi sosial yang ada.

Pemahaman ini membawa implikasi penting bagi cara memandang kekuatan kepemimpinan. Kekuatan tidak lagi diartikan sebagai kemampuan mengontrol, melainkan sebagai kapasitas memengaruhi dan mengarahkan sistem hidup menuju kondisi yang lebih sehat dan produktif. Kepemimpinan pendidikan menjadi proses yang menuntut kepekaan, refleksi, dan keberanian untuk belajar bersama.

Dalam menghadapi realitas tersebut, pendekatan tradisional yang hanya bertumpu pada pengalaman praktis atau intuisi personal menjadi semakin tidak memadai. Kepemimpinan pendidikan membutuhkan landasan ilmiah yang kuat untuk memahami perilaku manusia, dinamika kelompok, dan proses pengambilan keputusan. Ilmu perilaku menawarkan kerangka untuk memahami bagaimana kebiasaan terbentuk, bagaimana motivasi bekerja, dan bagaimana perubahan perilaku dapat difasilitasi secara sistematis.

Pendekatan sains, termasuk riset pendidikan dan neurosains, memperkaya pemahaman tentang cara manusia berpikir, belajar, dan merespons lingkungan. Temuan-temuan ilmiah ini membantu pemimpin pendidikan melihat di balik gejala permukaan dan memahami mekanisme yang lebih dalam yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan warga sekolah. Sains memberikan alat untuk menguji asumsi, mengevaluasi praktik, dan mengembangkan kebijakan berbasis bukti.

Psikologi melengkapi perspektif ini dengan menempatkan pemimpin dan anggota organisasi sebagai manusia yang memiliki kebutuhan emosional, motivasi, serta batasan psikologis. Dalam dunia pendidikan yang penuh tuntutan, pemahaman psikologis menjadi penting untuk menjaga kesehatan mental, membangun kepercayaan, dan menciptakan iklim belajar yang aman secara emosional. Kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas relasi antarmanusia yang terbangun di dalamnya.

Pengantar bab ini mengajak pembaca untuk melihat kepemimpinan pendidikan sebagai fenomena multidimensional yang berada di persimpangan antara perubahan global, dinamika lokal, dan kompleksitas manusia. Dengan memadukan perspektif filosofis, paradigmatik, dan ilmiah, bab ini membuka ruang refleksi tentang mengapa kepemimpinan pendidikan perlu dipikirkan ulang dan dikembangkan melalui pendekatan yang lebih utuh, kontekstual, dan berorientasi pada pembelajaran.

## Krisis Kepemimpinan Pendidikan Global dan Nasional

Krisis kepemimpinan pendidikan merupakan fenomena yang semakin banyak dibahas dalam literatur internasional maupun nasional, seiring dengan meningkatnya kesenjangan antara tuntutan pendidikan modern dan kapasitas kepemimpinan yang tersedia di lapangan. Banyak sistem pendidikan dinilai gagal merespons perubahan zaman secara memadai bukan karena kekurangan kebijakan atau sumber daya semata, melainkan karena lemahnya kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi, manusia, dan pembelajaran. Fullan (2014) secara tegas menyatakan bahwa “leadership is the key driver for system improvement, yet it remains the most underdeveloped element in education reform”, yang menunjukkan bahwa reformasi pendidikan sering kali melaju lebih cepat daripada pengembangan kepemimpinannya.

Secara global, krisis kepemimpinan pendidikan muncul dalam konteks meningkatnya kompleksitas peran pemimpin sekolah dan perguruan tinggi. Pemimpin pendidikan kini dituntut tidak hanya memahami kurikulum dan manajemen organisasi, tetapi juga mampu merespons isu-isu global seperti digitalisasi, keberagaman budaya, kesehatan mental, dan ketimpangan sosial. Hargreaves dan Fullan (2012) mengemukakan bahwa banyak pemimpin pendidikan mengalami overload role, di mana ekspektasi yang terlalu besar tidak diimbangi dengan dukungan kapasitas dan pembelajaran kepemimpinan yang memadai.

Di banyak negara, krisis ini juga tercermin dalam menurunnya minat profesional terhadap jabatan kepemimpinan pendidikan. Studi OECD (2020) menunjukkan bahwa posisi kepala sekolah semakin dipersepsikan sebagai pekerjaan dengan tekanan tinggi, risiko besar, dan ruang inovasi yang terbatas. Kondisi ini menyebabkan terjadinya kekurangan calon pemimpin berkualitas, terutama di wilayah-wilayah dengan tantangan sosial dan ekonomi yang tinggi. Kepemimpinan pendidikan menjadi posisi

yang “penting tetapi tidak menarik”, sebuah paradoks yang memperdalam krisis sistemik.

Krisis kepemimpinan pendidikan global juga diperkuat oleh dominasi pendekatan akuntabilitas berbasis kinerja sempit. Banyak sistem pendidikan menilai keberhasilan pemimpin terutama dari capaian angka, peringkat, dan indikator administratif, sementara dimensi pembelajaran, relasi, dan kesejahteraan manusia cenderung terpinggirkan. Biesta (2015) mengkritik kecenderungan ini dengan menyatakan bahwa “what gets measured easily often replaces what matters educationally”, sehingga kepemimpinan terjebak pada pengelolaan indikator, bukan pengembangan makna pendidikan.

Dalam konteks nasional, krisis kepemimpinan pendidikan memiliki karakteristik yang khas. Sistem pendidikan sering kali dihadapkan pada perubahan kebijakan yang cepat dan bersifat top-down, yang menuntut pemimpin pendidikan untuk segera beradaptasi tanpa proses transisi yang memadai. Hal ini menyebabkan banyak pemimpin berperan lebih sebagai pelaksana kebijakan daripada pemikir strategis pembelajaran. Ketika kebijakan berubah lebih cepat daripada kapasitas refleksi organisasi, kepemimpinan kehilangan ruang untuk bertindak secara visioner.

Persoalan birokratisasi pendidikan turut memperdalam krisis kepemimpinan di tingkat nasional. Pemimpin pendidikan sering kali dibebani oleh tuntutan administratif yang menyita waktu dan energi, mulai dari pelaporan, pengisian instrumen, hingga pemenuhan regulasi teknis. Akibatnya, perhatian terhadap pembelajaran substantif dan pengembangan guru menjadi terfragmentasi. Mintzberg (2009) mengingatkan bahwa kepemimpinan yang tenggelam dalam administrasi berisiko kehilangan sentuhan dengan realitas manusia yang dipimpinnya.

Krisis ini tidak selalu muncul dalam bentuk kegagalan institusional yang ekstrem, tetapi sering tampak dalam gejala-gejala sehari-hari yang tampak “normal”. Menurunnya motivasi guru, meningkatnya kelelahan kerja, lemahnya kolaborasi profesional, serta resistensi terhadap perubahan merupakan tanda-tanda krisis kepemimpinan yang bersifat

laten. Maslach dan Leiter (2016) menekankan bahwa burnout dalam organisasi pendidikan sering kali berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang kurang suportif dan tidak peka terhadap kebutuhan psikologis anggota.

Di tingkat sekolah, krisis kepemimpinan sering tercermin dalam ketidakmampuan membangun visi bersama yang hidup. Visi sekolah kerap berhenti sebagai dokumen formal tanpa daya transformasi nyata. Sergiovanni (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan kehilangan kekuatannya ketika nilai dan tujuan bersama tidak diinternalisasi menjadi komitmen moral komunitas sekolah. Dalam kondisi demikian, kepemimpinan berjalan secara prosedural, bukan inspiratif.

Krisis kepemimpinan pendidikan juga berkaitan dengan minimnya pengembangan kepemimpinan berbasis pembelajaran sepanjang hayat. Banyak pemimpin pendidikan dipromosikan berdasarkan senioritas atau prestasi administratif, bukan kesiapan psikologis dan kompetensi kepemimpinan pembelajaran. Bush (2018) menegaskan bahwa leadership development dalam pendidikan sering kali bersifat episodik dan teknis, sehingga tidak cukup membekali pemimpin untuk menghadapi tantangan adaptif jangka panjang.

Aspek lain dari krisis ini adalah ketidaksiapan kepemimpinan dalam menghadapi dinamika emosi dan relasi manusia. Pendidikan adalah ruang kerja emosional intensif, di mana konflik, harapan, dan tekanan hadir secara bersamaan. Goleman (2013) menunjukkan bahwa kegagalan kepemimpinan sering kali berakar pada rendahnya kecerdasan emosional pemimpin, bukan pada kurangnya kecerdasan intelektual atau pengetahuan teknis.

Krisis kepemimpinan pendidikan juga semakin nyata dalam konteks perubahan generasi. Guru dan tenaga kependidikan generasi baru memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap kepemimpinan, termasuk kebutuhan akan otonomi, pengakuan, dan makna kerja. Pemimpin yang masih mengandalkan pendekatan otoritarian atau kontrol berlebihan

sering kali menghadapi resistensi pasif yang sulit dideteksi secara formal. Deal dan Peterson (2016) menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan harus mampu membaca perubahan budaya kerja agar tetap relevan.

Dalam perspektif sistem, krisis kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kegagalan melihat sekolah sebagai sistem sosial yang hidup. Ketika kepemimpinan memandang sekolah semata-mata sebagai unit produksi output akademik, maka dimensi relasional dan kultural terabaikan. Senge et al. (2012) menyatakan bahwa organisasi pendidikan yang tidak dipimpin dengan pendekatan sistemik cenderung mengalami stagnasi pembelajaran dan kelelahan struktural.

Di era pascapandemi, krisis kepemimpinan pendidikan semakin terekspos. Banyak pemimpin pendidikan dipaksa mengambil keputusan cepat dalam kondisi ketidakpastian ekstrem, sering kali tanpa dukungan data dan kesiapan psikologis yang memadai. Pengalaman ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan berbasis prosedur tidak cukup untuk menghadapi krisis kompleks. Harris dan Jones (2020) mencatat bahwa kepemimpinan pendidikan selama krisis membutuhkan kapasitas adaptif, empati, dan pembelajaran kolektif yang tinggi.

Krisis kepemimpinan pendidikan pada akhirnya menunjukkan adanya kesenjangan antara paradigma kepemimpinan lama dan realitas pendidikan kontemporer. Ketika kepemimpinan masih dipahami sebagai posisi dan kewenangan, sementara tantangan pendidikan bersifat manusiawi, adaptif, dan sistemik, maka ketegangan tidak terhindarkan. Literatur kepemimpinan modern semakin menekankan perlunya pergeseran menuju kepemimpinan yang berakar pada pemahaman perilaku manusia, psikologi, dan sains pembelajaran sebagai fondasi utama pengelolaan pendidikan.

Pembahasan tentang krisis kepemimpinan pendidikan dalam bagian ini menjadi landasan penting untuk memahami mengapa pendekatan kepemimpinan pendidikan perlu ditinjau ulang secara mendasar. Dengan menelaah dinamika global dan nasional, pembaca diajak untuk melihat bahwa krisis kepemimpinan bukan sekadar persoalan individu, tetapi

refleksi dari paradigma, sistem, dan cara pandang yang memerlukan pembaruan secara komprehensif.

## **Kompleksitas, Ketidakpastian, dan Tuntutan Adaptif**

Kepemimpinan pendidikan kontemporer berlangsung dalam lanskap yang ditandai oleh kompleksitas yang tinggi dan ketidakpastian yang terus meningkat. Kompleksitas ini muncul karena pendidikan tidak lagi berdiri sebagai sektor yang terpisah, melainkan berkelindan dengan dinamika ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan budaya secara simultan. Dalam konteks ini, pemimpin pendidikan tidak hanya berhadapan dengan persoalan internal sekolah atau perguruan tinggi, tetapi juga dengan tekanan eksternal yang sering kali saling bertentangan. Morrison (2010) menyebut kondisi ini sebagai “education in a state of perpetual complexity”, di mana kepemimpinan dituntut untuk berpikir lintas batas dan lintas disiplin.

Kompleksitas dalam pendidikan juga tercermin pada sifat masalah yang dihadapi pemimpin. Banyak persoalan pendidikan bersifat wicked problems, yaitu masalah yang tidak memiliki definisi tunggal, solusi final, atau hubungan sebab-akibat yang jelas. Rittel dan Webber (1973) menjelaskan bahwa wicked problems tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan teknis linear, karena setiap intervensi justru dapat memunculkan persoalan baru. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, peningkatan mutu pembelajaran, pemerataan kualitas, dan kesejahteraan guru sering kali saling terkait secara rumit.

Ketidakpastian menjadi karakter dominan lain dalam dunia pendidikan modern. Perubahan kebijakan, perkembangan teknologi digital, dan dinamika sosial dapat mengubah arah pendidikan dalam waktu singkat. Pemimpin pendidikan sering kali harus mengambil keputusan strategis tanpa kepastian hasil, bahkan tanpa informasi yang lengkap. Snowden dan Boone (2007) menegaskan bahwa dalam kondisi kompleks dan tidak pasti, pemimpin tidak dapat mengandalkan praktik terbaik (best

practices), melainkan harus mengembangkan praktik yang sensitif terhadap konteks dan proses pembelajaran berkelanjutan.

Dalam situasi seperti ini, kepemimpinan pendidikan menghadapi keterbatasan pendekatan manajerial tradisional. Pendekatan yang berfokus pada perencanaan jangka panjang yang kaku dan kontrol prosedural sering kali gagal merespons perubahan yang cepat dan tak terduga. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) membedakan antara tantangan teknis dan tantangan adaptif, dengan menekankan bahwa banyak persoalan pendidikan masa kini bersifat adaptif dan memerlukan perubahan nilai, pola pikir, serta perilaku kolektif.

Tantangan adaptif menuntut pemimpin pendidikan untuk berani keluar dari zona nyaman peran administratif. Pemimpin tidak cukup hanya mengandalkan otoritas formal atau keahlian teknis, tetapi perlu memfasilitasi proses pembelajaran bersama di tengah ketidakpastian. Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi praktik sosial yang berorientasi pada dialog, eksperimen, dan refleksi. Heifetz et al. (2009) menyatakan bahwa “adaptive leadership is about mobilizing people to tackle tough challenges and thrive”, yang menempatkan manusia sebagai pusat perubahan.

Kompleksitas juga menuntut pemimpin pendidikan untuk mengelola berbagai kepentingan yang sering kali tidak sejalan. Guru, peserta didik, orang tua, pemerintah, dan masyarakat memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap sekolah. Pemimpin pendidikan berada di persimpangan kepentingan tersebut dan harus mengambil keputusan yang tidak selalu populer. Dalam kondisi ini, kemampuan untuk membangun kepercayaan dan legitimasi moral menjadi sangat penting, karena kepemimpinan tidak dapat berjalan efektif tanpa dukungan psikologis dari komunitas yang dipimpin.

Ketidakpastian juga memengaruhi dimensi emosional kepemimpinan pendidikan. Ketika masa depan tidak dapat diprediksi dengan jelas, kecemasan dan ketakutan dapat menyebar di dalam organisasi pendidikan. Pemimpin yang tidak mampu mengelola emosi kolektif berisiko



memperparah ketegangan dan resistensi terhadap perubahan. Kahn (1990) menekankan pentingnya psychological safety dalam organisasi, yaitu kondisi di mana individu merasa aman untuk belajar, mencoba, dan berbuat salah tanpa takut disanksi secara sosial.

Dalam menghadapi kompleksitas, pemimpin pendidikan dituntut untuk mengembangkan cara berpikir sistemik. Berpikir sistemik memungkinkan pemimpin melihat hubungan antarbagian, memahami pola jangka panjang, dan mengantisipasi dampak tidak langsung dari suatu kebijakan. Senge (2006) menyatakan bahwa tanpa perspektif sistem, pemimpin cenderung terjebak pada solusi jangka pendek yang justru memperkuat masalah struktural. Dalam pendidikan, hal ini sering terlihat pada kebijakan yang berorientasi pada hasil cepat tanpa memperhatikan proses pembelajaran yang mendalam.

Kompleksitas juga berkaitan dengan keragaman konteks pendidikan. Tidak ada satu model kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal untuk semua sekolah atau perguruan tinggi. Setiap institusi memiliki karakteristik sosial, budaya, dan historis yang unik. Hallinger (2018) menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan pendidikan sangat bergantung pada sensitivitas terhadap konteks, sehingga pemimpin perlu mengembangkan kapasitas interpretatif, bukan sekadar kemampuan implementatif.

Ketidakpastian yang terus-menerus juga menuntut pemimpin pendidikan untuk bersikap fleksibel dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Perencanaan tidak lagi dipahami sebagai peta jalan yang pasti, melainkan sebagai hipotesis kerja yang terbuka untuk direvisi. Mintzberg (1994) mengkritik pendekatan perencanaan strategis yang terlalu kaku dengan menyatakan bahwa strategi sering kali emerges melalui praktik, bukan semata-mata dirancang di atas kertas.

Dalam kondisi kompleks dan tidak pasti, kegagalan tidak dapat sepenuhnya dihindari. Namun, cara organisasi pendidikan memaknai kegagalan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin yang memandang kegagalan sebagai sumber pembelajaran akan mendorong

budaya eksperimen dan inovasi, sementara pemimpin yang menghukum kegagalan cenderung menciptakan budaya defensif. Edmondson (2019) menegaskan bahwa organisasi yang mampu belajar dari kesalahan memiliki tingkat adaptasi yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan.

Tuntutan adaptif juga mengharuskan pemimpin pendidikan untuk terus belajar dan memperbarui pemahamannya. Kepemimpinan tidak lagi dapat diposisikan sebagai kompetensi statis yang selesai setelah pelatihan formal. Dalam dunia yang berubah cepat, pembelajaran kepemimpinan menjadi proses seumur hidup. Day dan Sammons (2016) menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan yang efektif adalah mereka yang secara sadar mengembangkan refleksi diri dan keterbukaan terhadap perspektif baru.

Kompleksitas dan ketidakpastian juga memperkuat pentingnya kolaborasi dalam kepemimpinan pendidikan. Tidak ada satu individu pun yang memiliki pengetahuan dan kapasitas untuk mengelola seluruh persoalan pendidikan yang kompleks. Kepemimpinan adaptif menuntut distribusi peran, pengambilan keputusan bersama, dan pemanfaatan kecerdasan kolektif. Spillane (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan yang tersebar (*distributed leadership*) lebih sesuai dengan realitas organisasi pendidikan yang kompleks.

Dalam menghadapi tuntutan adaptif, pemimpin pendidikan juga perlu mengelola ketegangan antara stabilitas dan perubahan. Sekolah membutuhkan struktur dan rutinitas untuk berfungsi, tetapi juga memerlukan ruang untuk inovasi dan pembaruan. Pascale, Millemann, dan Gioja (2000) menggambarkan kondisi ini sebagai *edge of chaos*, yaitu titik keseimbangan di mana sistem hidup dapat beradaptasi tanpa kehilangan identitas dasarnya.

Kompleksitas, ketidakpastian, dan tuntutan adaptif pada akhirnya membentuk medan kepemimpinan pendidikan yang menantang sekaligus kaya akan peluang pembelajaran. Dalam medan ini, kepemimpinan tidak dapat direduksi menjadi seperangkat teknik, melainkan menjadi praktik reflektif yang terus berkembang seiring dengan perubahan konteks dan pemahaman manusia tentang belajar dan memimpin.

## Pergeseran Peran Pemimpin: dari Administrator ke Learning Leader

Perubahan lanskap pendidikan global dan nasional telah mendorong terjadinya pergeseran mendasar dalam cara memandang peran pemimpin pendidikan. Jika pada masa lalu kepemimpinan pendidikan lebih banyak dipahami sebagai fungsi administratif yang berfokus pada pengelolaan sumber daya, kepatuhan terhadap regulasi, dan stabilitas organisasi, maka dalam konteks pendidikan kontemporer peran tersebut semakin dipertanyakan relevansinya. Pemimpin pendidikan tidak lagi dinilai terutama dari kemampuannya menjaga keteraturan sistem, tetapi dari kemampuannya menggerakkan pembelajaran yang bermakna bagi seluruh warga sekolah.

Model pemimpin sebagai administrator lahir dari paradigma organisasi birokratis, di mana sekolah dipandang sebagai unit kerja yang harus dikelola secara efisien dan terstandar. Dalam paradigma ini, keberhasilan kepemimpinan sering diukur melalui kepatuhan prosedural, kelengkapan dokumen, dan ketercapaian target administratif. Bush (2011) mencatat bahwa pendekatan ini menempatkan pemimpin pendidikan sebagai *manager of compliance*, bukan sebagai penggerak pembelajaran, sehingga ruang kepemimpinan pedagogis menjadi terbatas.

Seiring dengan meningkatnya tuntutan mutu dan relevansi pendidikan, paradigma administratif mulai menunjukkan keterbatasannya. Banyak sekolah yang secara administratif tertib, tetapi gagal meningkatkan kualitas pembelajaran dan keterlibatan peserta didik. Robinson (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berdampak signifikan terhadap hasil belajar peserta didik adalah kepemimpinan yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran, bukan sekadar pengelolaan organisasi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa peran pemimpin pendidikan perlu bergeser secara substansial.

Konsep *learning leader* muncul sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut. Pemimpin pembelajaran dipahami sebagai individu yang menempatkan pembelajaran sebagai inti dari seluruh keputusan dan

tindakan kepemimpinannya. Ia tidak hanya mengelola sekolah sebagai organisasi, tetapi memimpin proses belajar guru dan peserta didik secara berkelanjutan. Fullan (2014) menegaskan bahwa “the principal’s role has changed from being the instructional leader to becoming the leader of learning”, yang menekankan peran pemimpin sebagai fasilitator pembelajaran kolektif.

Sebagai learning leader, pemimpin pendidikan dituntut memiliki pemahaman mendalam tentang bagaimana pembelajaran terjadi. Ia perlu memahami prinsip-prinsip pedagogi, asesmen, dan pengembangan profesional guru. Kepemimpinan tidak lagi berjarak dari ruang kelas, tetapi hadir melalui dialog pedagogis, observasi reflektif, dan dukungan terhadap praktik mengajar. Hallinger (2011) menyatakan bahwa pemimpin pembelajaran yang efektif mampu menjembatani visi sekolah dengan praktik pembelajaran sehari-hari.

Pergeseran peran ini juga menuntut perubahan dalam cara pemimpin menggunakan waktu dan energinya. Jika sebelumnya sebagian besar waktu terserap untuk urusan administratif, maka dalam paradigma learning leadership waktu dialokasikan untuk membangun kapasitas guru, memfasilitasi kolaborasi profesional, dan mendorong refleksi pembelajaran. Grissom, Loeb, dan Master (2013) menemukan bahwa kepala sekolah yang menginvestasikan waktu lebih besar pada aktivitas instruksional memiliki dampak positif terhadap kinerja guru dan hasil belajar siswa.

Peran sebagai learning leader juga mengubah relasi antara pemimpin dan guru. Hubungan hierarkis yang kaku digantikan oleh relasi profesional yang bersifat kolaboratif. Pemimpin tidak lagi diposisikan sebagai pengawas yang mencari kesalahan, melainkan sebagai mitra belajar yang mendukung pengembangan profesional guru. Darling-Hammond et al. (2017) menekankan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang efektif dibangun melalui kepercayaan dan dialog, bukan kontrol semata.

Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan menjadi semakin dekat dengan praktik pembelajaran orang dewasa (adult learning). Guru

dipahami sebagai pembelajar profesional yang memiliki pengalaman, identitas, dan kebutuhan pengembangan yang beragam. Pemimpin pembelajaran perlu memahami prinsip andragogi dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru belajar secara aman dan bermakna. Knowles, Holton, dan Swanson (2015) menegaskan bahwa pembelajaran orang dewasa efektif ketika relevan dengan praktik dan memberi ruang refleksi.

Pergeseran dari administrator ke learning leader juga menuntut kompetensi reflektif yang tinggi. Pemimpin pendidikan perlu mampu merefleksikan praktik kepemimpinannya sendiri dan belajar dari pengalaman. Schön (1983) menyebut kemampuan ini sebagai *reflective practice*, yaitu kapasitas untuk berpikir tentang tindakan saat bertindak dan setelah bertindak. Dalam pendidikan, refleksi pemimpin menjadi model bagi budaya belajar organisasi secara keseluruhan.

Peran learning leader semakin relevan dalam konteks perubahan kurikulum dan pendekatan pembelajaran. Ketika kurikulum menekankan pembelajaran mendalam, berpikir kritis, dan kolaborasi, pemimpin pendidikan tidak dapat bersikap netral atau pasif. Ia perlu terlibat aktif dalam memastikan bahwa perubahan kurikulum diterjemahkan ke dalam praktik pembelajaran yang nyata. Leithwood dan Louis (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran berperan penting dalam menjembatani kebijakan kurikulum dan praktik kelas.

Pergeseran peran ini juga membawa implikasi psikologis bagi pemimpin pendidikan. Menjadi learning leader berarti bersedia mengakui keterbatasan diri dan membuka ruang untuk belajar bersama. Hal ini menuntut kerendahan hati intelektual dan keberanian psikologis. Brown (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan yang berani (*daring leadership*) ditandai oleh kesediaan untuk belajar, mengambil risiko, dan membangun kepercayaan di tengah ketidakpastian.

Dalam praktiknya, banyak pemimpin pendidikan mengalami ketegangan antara tuntutan administratif dan peran sebagai learning leader. Sistem pendidikan sering kali masih menilai keberhasilan

pemimpin melalui indikator administratif, sehingga pergeseran peran ini tidak selalu didukung secara struktural. Namun, literatur kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menegosiasikan ketegangan ini dengan tetap memprioritaskan pembelajaran memiliki dampak jangka panjang yang lebih signifikan terhadap kualitas pendidikan (Day & Sammons, 2016).

Pergeseran dari administrator ke learning leader juga mencerminkan perubahan paradigma tentang makna kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai posisi puncak dalam struktur organisasi, tetapi sebagai praktik yang berorientasi pada pembelajaran dan pengembangan manusia. Dalam paradigma ini, kekuatan kepemimpinan terletak pada kemampuan memfasilitasi proses belajar bersama, bukan pada kontrol terhadap prosedur.

Perubahan peran ini membuka ruang baru bagi pemimpin pendidikan untuk berkontribusi secara lebih bermakna terhadap pengembangan peradaban pendidikan. Dengan menempatkan pembelajaran sebagai pusat kepemimpinan, pemimpin pendidikan berperan tidak hanya sebagai pengelola institusi, tetapi sebagai penggerak transformasi manusia dan komunitas belajar yang berkelanjutan.

## **Pendidikan Sebagai Sistem Hidup (Living System)**

Pandangan tentang pendidikan sebagai sistem hidup (living system) menawarkan cara berpikir yang berbeda dari pendekatan mekanistik yang lama mendominasi pengelolaan lembaga pendidikan. Dalam pendekatan mekanistik, sekolah dan perguruan tinggi sering diperlakukan seperti mesin yang dapat diatur melalui perintah, prosedur, dan standar baku. Namun, realitas pendidikan menunjukkan bahwa proses belajar, mengajar, dan memimpin melibatkan manusia dengan emosi, nilai, dan relasi sosial yang kompleks, sehingga tidak dapat direduksi menjadi sekadar rangkaian input dan output yang linear.

Konsep sistem hidup berakar pada teori sistem dan ilmu kompleksitas yang memandang organisasi sebagai entitas dinamis yang terus

berinteraksi dengan lingkungannya. Capra dan Luisi (2014) menjelaskan bahwa sistem hidup dicirikan oleh keterkaitan, adaptasi, dan kemampuan untuk beregenerasi. Dalam konteks pendidikan, sekolah bukan sekadar bangunan atau struktur administratif, melainkan jaringan relasi antara guru, peserta didik, pemimpin, orang tua, dan masyarakat yang terus berkembang seiring waktu.

Memahami pendidikan sebagai sistem hidup berarti mengakui bahwa perubahan tidak dapat dipaksakan secara sepihak tanpa mempertimbangkan dinamika internal sistem. Setiap kebijakan, inovasi, atau intervensi kepemimpinan akan memicu respons yang berbeda-beda tergantung pada budaya, sejarah, dan kondisi psikologis komunitas pendidikan. Wheatley (2006) menekankan bahwa “in living systems, change emerges from within, not from external control”, sehingga kepemimpinan pendidikan perlu bersifat fasilitatif, bukan dominatif.

Dalam sistem hidup, relasi memiliki peran yang jauh lebih penting dibandingkan struktur formal. Kualitas hubungan antarmanusia menentukan apakah sistem pendidikan mampu belajar dan beradaptasi atau justru mengalami stagnasi. Hargreaves (2001) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dalam pendidikan sangat bergantung pada kepercayaan, kolaborasi, dan keterbukaan antarindividu. Tanpa relasi yang sehat, perubahan struktural sering kali gagal menghasilkan dampak yang berkelanjutan.

Pendidikan sebagai sistem hidup juga bersifat nonlinier, di mana perubahan kecil dapat menghasilkan dampak besar, dan sebaliknya intervensi besar dapat menghasilkan perubahan yang minimal. Fenomena ini menuntut pemimpin pendidikan untuk lebih peka terhadap pola dan sinyal halus dalam organisasi. Stacey (2010) menunjukkan bahwa dalam sistem kompleks, pemimpin tidak dapat sepenuhnya memprediksi hasil, tetapi dapat memengaruhi kondisi yang memungkinkan munculnya pembelajaran dan inovasi.

Pendekatan sistem hidup mengubah cara memandang peran pemimpin pendidikan. Pemimpin tidak lagi diposisikan sebagai

pengendali sistem, melainkan sebagai steward yang menjaga keseimbangan dan kesehatan ekosistem pembelajaran. Peran ini menuntut kepekaan terhadap dinamika emosi, konflik, dan aspirasi yang berkembang di dalam organisasi. Schein (2017) menekankan bahwa budaya organisasi, sebagai hasil interaksi manusia yang berkelanjutan, tidak dapat diubah secara instan melalui instruksi formal.

Dalam sistem hidup, pembelajaran dipahami sebagai proses sosial yang terjadi melalui interaksi dan refleksi bersama. Sekolah yang sehat sebagai sistem hidup mendorong dialog terbuka, eksperimen, dan pembelajaran dari pengalaman. Senge et al. (2012) menggambarkan organisasi pembelajar sebagai sistem yang mampu melihat kesalahan sebagai sumber pengetahuan, bukan sebagai ancaman terhadap stabilitas. Pandangan ini menempatkan kepemimpinan pendidikan sebagai penggerak pembelajaran kolektif, bukan sekadar penjaga ketertiban.

Pendidikan sebagai sistem hidup juga mengandung dimensi emosional yang kuat. Emosi bukan sekadar aspek personal, tetapi energi yang mengalir dalam sistem dan memengaruhi kualitas interaksi serta keputusan. Goleman (2013) menunjukkan bahwa iklim emosional organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan anggotanya. Dalam konteks pendidikan, iklim emosional yang positif dapat memperkuat motivasi belajar dan komitmen profesional guru.

Pandangan sistem hidup menantang pendekatan evaluasi pendidikan yang terlalu sempit dan berbasis indikator kuantitatif semata. Meskipun data dan pengukuran penting, sistem hidup tidak dapat sepenuhnya dipahami melalui angka. Biesta (2015) mengingatkan bahwa kualitas pendidikan juga mencakup dimensi makna, relasi, dan pembentukan subjek, yang sering kali sulit diukur tetapi esensial bagi keberlangsungan sistem pendidikan.

Sebagai sistem hidup, pendidikan memiliki kapasitas adaptif yang tinggi ketika diberi ruang untuk bereksperimen dan belajar. Namun, kapasitas ini dapat terhambat oleh tekanan eksternal yang berlebihan, seperti tuntutan kinerja jangka pendek atau kontrol birokratis yang ketat.



Pascale, Millemann, dan Gioja (2000) menggambarkan kondisi optimal sistem hidup sebagai berada di edge of chaos, yaitu keseimbangan antara keteraturan dan fleksibilitas yang memungkinkan pembaruan berkelanjutan.

Pemahaman pendidikan sebagai sistem hidup juga menuntut perubahan dalam cara memimpin perubahan. Perubahan tidak lagi dipahami sebagai proyek dengan awal dan akhir yang jelas, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan penyesuaian terus-menerus. Kotter (2012) menekankan bahwa perubahan yang berkelanjutan membutuhkan kepemimpinan yang mampu membangun urgensi bersama dan memberdayakan aktor-aktor di dalam sistem.

Dalam sistem hidup, konteks lokal memiliki peran yang sangat penting. Setiap sekolah memiliki identitas dan dinamika unik yang tidak dapat diseragamkan sepenuhnya. Pemimpin pendidikan perlu membaca konteks ini dengan cermat dan menghormati kearifan lokal yang hidup dalam komunitas sekolah. Bryk et al. (2015) menunjukkan bahwa perbaikan pendidikan yang berhasil sering kali berangkat dari pemahaman mendalam tentang konteks dan relasi lokal.

Pendidikan sebagai sistem hidup juga menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh proses. Guru, peserta didik, dan tenaga kependidikan bukanlah sumber daya yang dapat dioptimalkan tanpa batas, melainkan individu dengan kapasitas dan keterbatasan. Maslach dan Leiter (2016) menekankan bahwa keberlanjutan sistem pendidikan sangat bergantung pada kesejahteraan psikologis manusia yang terlibat di dalamnya.

Pendekatan sistem hidup memperluas pemahaman tentang tanggung jawab kepemimpinan pendidikan. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab terhadap hasil akademik, tetapi juga terhadap kesehatan sosial dan emosional sistem pendidikan. Tanggung jawab ini menuntut kepemimpinan yang reflektif, empatik, dan berbasis pembelajaran, yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan perubahan dan kebutuhan manusia.

Melihat pendidikan sebagai sistem hidup membuka ruang bagi kepemimpinan yang lebih manusiawi dan adaptif. Dengan memahami dinamika relasi, emosi, dan pembelajaran yang saling terkait, pemimpin pendidikan dapat mengembangkan pendekatan yang lebih kontekstual dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan pendidikan yang terus berkembang.

## **Urgensi Pendekatan Perilaku, Sains, dan Psikologi**

Perubahan fundamental dalam dunia pendidikan menuntut kerangka kepemimpinan yang tidak lagi bertumpu pada pengalaman intuitif semata, tetapi didukung oleh pemahaman ilmiah tentang bagaimana manusia berpikir, merasa, dan bertindak. Kepemimpinan pendidikan yang dihadapkan pada kompleksitas dan ketidakpastian memerlukan landasan yang mampu menjelaskan perilaku nyata pemimpin dan warga sekolah dalam situasi sehari-hari. Dalam konteks ini, pendekatan perilaku, sains, dan psikologi menjadi semakin relevan sebagai fondasi pengembangan kepemimpinan pendidikan yang adaptif dan bermakna.

Pendekatan perilaku menempatkan perhatian pada apa yang benar-benar dilakukan pemimpin, bukan hanya pada apa yang mereka niatkan atau nyatakan. Banyak kebijakan dan visi kepemimpinan gagal menghasilkan perubahan karena tidak diterjemahkan ke dalam perilaku konkret yang konsisten. Skinner (1974) menegaskan bahwa perilaku manusia dibentuk dan dipertahankan oleh konsekuensi yang menyertainya, sehingga perubahan kepemimpinan memerlukan desain lingkungan yang mendukung perilaku yang diharapkan. Dalam pendidikan, hal ini berarti kepemimpinan harus dirancang untuk memengaruhi kebiasaan, pola interaksi, dan praktik sehari-hari warga sekolah.

Ilmu perilaku juga menjelaskan mengapa pemimpin yang memiliki pengetahuan dan niat baik tetap dapat mengambil keputusan yang tidak efektif. Kahneman (2011) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan manusia sering dipengaruhi oleh bias kognitif dan heuristik yang bekerja

secara tidak sadar. Dalam kepemimpinan pendidikan, bias seperti status quo bias atau confirmation bias dapat menghambat inovasi dan refleksi kritis. Pendekatan perilaku membantu pemimpin mengenali keterbatasan kognitif ini dan merancang strategi untuk menguranginya melalui sistem dan proses yang lebih sadar.

Pendekatan sains memberikan kerangka empiris untuk memahami dan mengevaluasi praktik kepemimpinan pendidikan. Kepemimpinan berbasis sains menuntut penggunaan bukti penelitian untuk mendukung pengambilan keputusan, bukan sekadar tradisi atau kebiasaan. Slavin (2020) menekankan bahwa evidence-based education memungkinkan pemimpin pendidikan membedakan antara praktik yang efektif dan yang sekadar populer. Dalam konteks ini, sains berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas keputusan dan akuntabilitas kepemimpinan.

Sains juga membantu pemimpin pendidikan memahami dinamika sistem pendidikan secara lebih objektif. Melalui data dan penelitian, pemimpin dapat mengidentifikasi pola kinerja, kesenjangan pembelajaran, dan faktor-faktor yang memengaruhi kesejahteraan guru dan peserta didik. Bryk et al. (2015) menunjukkan bahwa perbaikan pendidikan yang berkelanjutan memerlukan penggunaan data sebagai sarana pembelajaran organisasi, bukan sekadar alat evaluasi. Pendekatan ilmiah ini mendorong kepemimpinan yang reflektif dan terbuka terhadap pembaruan.

Neurosains sebagai bagian dari pendekatan sains memberikan wawasan baru tentang dasar biologis perilaku dan pembelajaran manusia. Penelitian neurosains menunjukkan bahwa emosi, perhatian, dan hubungan sosial memiliki peran penting dalam proses belajar dan pengambilan keputusan (Immordino-Yang, 2016). Dalam kepemimpinan pendidikan, pemahaman tentang otak manusia membantu pemimpin menyadari bahwa keputusan rasional selalu dipengaruhi oleh kondisi emosional dan relasional.

Pendekatan psikologi melengkapi kerangka ini dengan menempatkan pengalaman subjektif manusia sebagai pusat analisis kepemimpinan. Psikologi organisasi dan pendidikan menunjukkan bahwa motivasi,

kepercayaan diri, dan rasa aman psikologis sangat memengaruhi kinerja dan keterlibatan individu. Deci dan Ryan (2000) menegaskan bahwa kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan merupakan pendorong utama motivasi intrinsik. Kepemimpinan pendidikan yang mengabaikan kebutuhan psikologis ini berisiko menciptakan kepatuhan semu tanpa komitmen mendalam.

Psikologi juga membantu menjelaskan dinamika relasi kekuasaan dalam kepemimpinan pendidikan. French dan Raven (1959) mengidentifikasi berbagai sumber kekuasaan, termasuk kekuasaan referensial dan kekuasaan ahli, yang sangat relevan dalam konteks sekolah. Pemimpin pendidikan yang memahami dimensi psikologis kekuasaan dapat membangun pengaruh yang lebih berkelanjutan dibandingkan pemimpin yang hanya mengandalkan kewenangan formal.

Urgensi pendekatan psikologis semakin terasa dalam konteks meningkatnya tekanan kerja dan tantangan kesehatan mental di dunia pendidikan. Penelitian menunjukkan bahwa guru dan pemimpin pendidikan mengalami tingkat stres dan kelelahan kerja yang signifikan (Maslach & Leiter, 2016). Kepemimpinan yang tidak peka terhadap aspek psikologis ini berisiko memperburuk kondisi organisasi dan menurunkan kualitas pembelajaran. Pendekatan psikologi membantu pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan suportif.

Integrasi pendekatan perilaku, sains, dan psikologi memungkinkan kepemimpinan pendidikan bergerak melampaui dikotomi antara teori dan praktik. Pendekatan ini mendorong pemimpin untuk memahami mengapa suatu praktik berhasil atau gagal, serta bagaimana praktik tersebut dapat disesuaikan dengan konteks yang berbeda. Argyris dan Schön (1996) menekankan pentingnya *double-loop learning*, di mana organisasi tidak hanya memperbaiki tindakan, tetapi juga meninjau asumsi dasar yang mendasarinya.

Pendekatan integratif ini juga membantu pemimpin pendidikan mengelola perubahan secara lebih efektif. Perubahan dalam pendidikan sering kali memicu resistensi yang bersumber dari ketakutan,

ketidakpastian, dan ancaman terhadap identitas profesional. Pendekatan perilaku dan psikologi memungkinkan pemimpin memahami sumber resistensi tersebut dan merancang strategi perubahan yang lebih manusiawi. Kotter (2012) menegaskan bahwa perubahan yang berhasil membutuhkan perhatian pada aspek emosional dan perilaku manusia, bukan hanya struktur dan sistem.

Urgensi pendekatan ilmiah dalam kepemimpinan pendidikan juga berkaitan dengan tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi. Masyarakat menuntut transparansi dan efektivitas dalam pengelolaan pendidikan. Pendekatan berbasis sains membantu pemimpin menjelaskan dasar pengambilan keputusan secara rasional dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini memperkuat legitimasi kepemimpinan di mata publik dan pemangku kepentingan.

Pendekatan perilaku, sains, dan psikologi juga memberikan landasan untuk pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai bakat bawaan, tetapi sebagai kompetensi yang dapat dipelajari dan dikembangkan melalui refleksi dan praktik berbasis bukti. Day dan Sammons (2016) menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan yang efektif memerlukan pendekatan jangka panjang yang mengintegrasikan pembelajaran formal dan pengalaman praktis.

Dalam konteks pendidikan sebagai sistem hidup, pendekatan integratif ini membantu pemimpin memahami interaksi kompleks antara individu, kelompok, dan struktur. Kepemimpinan yang berakar pada perilaku, sains, dan psikologi memungkinkan pemimpin membaca dinamika sistem secara lebih utuh dan responsif. Pendekatan ini tidak menawarkan resep instan, tetapi menyediakan kerangka berpikir yang membantu pemimpin menavigasi ketidakpastian dengan lebih sadar dan reflektif.

Urgensi pendekatan ini semakin nyata ketika kepemimpinan pendidikan dihadapkan pada tuntutan transformasi jangka panjang. Transformasi pendidikan tidak dapat dicapai melalui perubahan kebijakan semata, tetapi memerlukan perubahan cara berpikir, merasa, dan

bertindak seluruh komunitas pembelajaran. Pendekatan perilaku, sains, dan psikologi menyediakan bahasa dan alat untuk memahami serta memfasilitasi perubahan mendalam tersebut dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.



## BAB 2

# HAKIKAT KEKUATAN DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Pembahasan tentang kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari konsep “kekuatan” yang melekat di dalamnya. Setiap tindakan kepemimpinan, baik yang tampak maupun yang tersirat, selalu melibatkan relasi kekuatan antara pemimpin dan pihak yang dipimpin. Dalam konteks pendidikan, kekuatan ini memiliki makna yang jauh lebih kompleks dibandingkan dengan sektor lain, karena pendidikan berurusan langsung dengan pembentukan manusia, nilai, dan masa depan peradaban.

Dalam praktik sehari-hari, istilah kekuatan sering kali diasosiasikan dengan kekuasaan formal, jabatan struktural, atau kemampuan mengendalikan sumber daya. Pandangan ini menempatkan pemimpin pendidikan sebagai figur otoritatif yang berfungsi memastikan kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan. Namun, pendekatan semacam ini semakin dipertanyakan relevansinya dalam dunia pendidikan modern yang menuntut partisipasi, kolaborasi, dan pembelajaran bersama.

Pendidikan sebagai ruang etis dan humanistik menuntut pemahaman kekuatan yang melampaui dimensi struktural. Kekuatan dalam kepemimpinan pendidikan tidak hanya terletak pada kemampuan memerintah, tetapi pada kapasitas memengaruhi cara berpikir, membentuk iklim emosional, dan menumbuhkan komitmen kolektif terhadap tujuan pembelajaran. Dalam konteks ini, kekuatan bersifat relasional dan berkembang melalui interaksi manusia yang berkelanjutan.

Banyak kegagalan kepemimpinan pendidikan berakar pada penyempitan makna kekuatan menjadi sekadar kekuasaan formal. Ketika

kekuatan dipahami secara sempit, kepemimpinan cenderung bergeser menjadi praktik kontrol dan pengawasan. Akibatnya, relasi profesional di sekolah menjadi kaku, kreativitas terhambat, dan pembelajaran kehilangan vitalitasnya. Fenomena ini menunjukkan bahwa kekuatan yang tidak dipahami secara etis dan psikologis justru dapat melemahkan tujuan pendidikan itu sendiri.

Hakikat kekuatan dalam kepemimpinan pendidikan juga berkaitan erat dengan dimensi psikologis manusia. Pemimpin pendidikan memengaruhi orang lain tidak hanya melalui instruksi, tetapi melalui sikap, bahasa, emosi, dan konsistensi perilaku. Cara pemimpin merespons konflik, mengelola tekanan, dan memperlakukan individu menciptakan pesan psikologis yang kuat, sering kali lebih kuat daripada kebijakan tertulis. Dalam pendidikan, pesan-pesan psikologis ini membentuk iklim belajar yang dirasakan oleh guru dan peserta didik.

Di sisi lain, kepemimpinan pendidikan juga mengandung dimensi etis yang tidak dapat dinegosiasikan. Pendidikan bukan sekadar layanan publik, tetapi amanah sosial yang menyangkut pembentukan karakter dan masa depan generasi. Oleh karena itu, kekuatan pemimpin pendidikan harus dipahami sebagai tanggung jawab moral, bukan hak pribadi. Setiap keputusan kepemimpinan membawa implikasi etis yang memengaruhi keadilan, martabat, dan kesejahteraan manusia di dalam sistem pendidikan.

Pengantar bab ini juga mengajak pembaca untuk membedakan secara konseptual antara kekuasaan, pengaruh, dan otoritas moral. Ketiganya sering digunakan secara bergantian dalam wacana kepemimpinan, padahal memiliki dasar dan implikasi yang berbeda. Dalam pendidikan, perbedaan ini menjadi sangat penting, karena pengaruh yang berkelanjutan jarang lahir dari paksaan, melainkan dari kepercayaan dan legitimasi moral.

Kepemimpinan pendidikan yang berkelanjutan membutuhkan kekuatan yang diakui secara psikologis dan sosial oleh komunitas pembelajaran. Pengakuan ini tidak dapat dipaksakan melalui struktur formal, tetapi tumbuh melalui konsistensi nilai, keteladanan, dan integritas



pemimpin. Dalam hal ini, kekuatan kepemimpinan bersumber dari keselarasan antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan dalam praktik sehari-hari.

Pemahaman tentang kekuatan dalam kepemimpinan pendidikan juga tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya dan sosial. Nilai-nilai lokal, norma kolektif, dan sejarah institusi membentuk cara kekuatan dipersepsikan dan dijalankan. Pemimpin pendidikan yang sensitif terhadap konteks ini cenderung lebih mampu menggunakan kekuatannya secara konstruktif dibandingkan pemimpin yang mengandalkan pendekatan universal tanpa adaptasi.

Dalam dunia pendidikan yang semakin menekankan kolaborasi, kekuatan kepemimpinan juga mengalami transformasi. Kekuatan tidak lagi terpusat pada satu individu, tetapi tersebar dalam jejaring profesional yang saling mendukung. Pemimpin pendidikan berperan sebagai penggerak dan penghubung kekuatan kolektif, bukan sebagai pusat kendali tunggal. Pandangan ini menempatkan kepemimpinan sebagai proses sosial yang dinamis.

Aspek karakter dan integritas menjadi elemen kunci dalam pembahasan kekuatan kepemimpinan pendidikan. Karakter pemimpin menentukan bagaimana kekuatan digunakan dalam situasi dilema, tekanan, dan konflik kepentingan. Integritas mencerminkan kemampuan pemimpin menjaga konsistensi nilai meskipun menghadapi godaan kekuasaan atau tekanan eksternal. Dalam pendidikan, karakter pemimpin sering kali menjadi kurikulum tersembunyi yang dipelajari oleh warga sekolah.

Kepemimpinan pendidikan juga tidak dapat dilepaskan dari dimensi kemanusiaan. Kekuatan yang sejati adalah kekuatan yang memungkinkan manusia untuk tumbuh, bukan yang menundukkan atau melemahkan. Pemimpin pendidikan yang memahami hakikat ini akan menggunakan kekuatannya untuk menciptakan rasa aman, penghargaan, dan ruang belajar yang bermakna bagi semua pihak. Dalam konteks ini, kepemimpinan menjadi tindakan memanusiakan manusia.

Bab ini disusun untuk mengajak pembaca menelaah kembali konsep kekuatan dalam kepemimpinan pendidikan secara lebih mendalam dan reflektif. Pembahasan tidak berhenti pada definisi normatif, tetapi menggali dimensi filosofis, psikologis, dan etis yang membentuk praktik kepemimpinan sehari-hari. Dengan memahami hakikat kekuatan secara utuh, pemimpin pendidikan diharapkan mampu menjalankan perannya secara lebih sadar dan bertanggung jawab.

Melalui eksplorasi makna kekuatan, perbedaan antara kekuasaan dan pengaruh, serta pentingnya integritas dan karakter, bab ini membuka ruang pemikiran tentang bagaimana kepemimpinan pendidikan dapat dijalankan tanpa kehilangan ruh kemanusiaannya. Kekuatan kepemimpinan tidak diposisikan sebagai alat dominasi, melainkan sebagai energi moral dan psikologis yang menggerakkan pembelajaran dan kehidupan bersama dalam sistem pendidikan.

### **Makna “Kekuatan” dalam Perspektif Pendidikan**

Makna “kekuatan” dalam kepemimpinan pendidikan tidak dapat dipahami secara sederhana sebagai kemampuan mengendalikan orang lain atau memaksakan kehendak melalui struktur formal. Dalam pendidikan, kekuatan selalu berkelindan dengan tujuan pembelajaran, pembentukan karakter, dan relasi antarmanusia. Oleh karena itu, konsep kekuatan dalam konteks pendidikan menuntut pemaknaan yang lebih luas, mendalam, dan reflektif dibandingkan dengan sektor organisasi lain yang berorientasi pada produksi atau keuntungan.

Secara historis, pemahaman tentang kekuatan banyak dipengaruhi oleh paradigma kekuasaan politik dan birokrasi. Kekuatan diposisikan sebagai kapasitas untuk memberi perintah dan memastikan kepatuhan. Weber (1947) memandang kekuasaan sebagai kemampuan aktor untuk melaksanakan kehendaknya meskipun menghadapi perlawanan. Perspektif ini memengaruhi praktik kepemimpinan pendidikan, terutama dalam sistem yang menekankan hierarki dan kontrol administratif.

Namun, pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda karena berurusan dengan manusia sebagai subjek pembelajaran, bukan objek pengendalian. Dewey (1938) menegaskan bahwa pendidikan adalah proses sosial yang bertumpu pada pengalaman dan interaksi, sehingga kekuatan dalam pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas relasi dan makna yang dibangun bersama. Dalam kerangka ini, kekuatan kepemimpinan lebih dekat dengan kemampuan memfasilitasi pengalaman belajar daripada kemampuan mengendalikan perilaku secara koersif.

Dalam perspektif pendidikan, kekuatan juga berkaitan dengan legitimasi moral. Pemimpin pendidikan memperoleh kekuatannya bukan hanya dari jabatan, tetapi dari kepercayaan yang diberikan oleh komunitas pembelajaran. Sergiovanni (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan yang kuat dalam pendidikan bersumber dari moral authority, yaitu pengaruh yang lahir dari nilai, keteladanan, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Kekuatan semacam ini tidak dapat dipaksakan, tetapi tumbuh melalui konsistensi dan integritas.

Makna kekuatan dalam pendidikan juga memiliki dimensi psikologis yang signifikan. Cara pemimpin berbicara, mendengarkan, dan merespons orang lain menciptakan pengaruh psikologis yang kuat terhadap motivasi dan keterlibatan warga sekolah. Bandura (1997) menunjukkan bahwa kepercayaan diri dan efikasi individu sangat dipengaruhi oleh figur otoritas yang mereka anggap signifikan. Dalam pendidikan, pemimpin menjadi sumber rujukan psikologis yang membentuk rasa mampu dan makna kerja guru serta peserta didik.

Kekuatan dalam kepemimpinan pendidikan juga dapat dipahami sebagai kapasitas memengaruhi arah berpikir kolektif. Pemimpin yang kuat bukanlah yang selalu memberi jawaban, tetapi yang mampu mengajukan pertanyaan bermakna dan membuka ruang refleksi. Senge (2006) menekankan bahwa pemimpin dalam organisasi pembelajar menggunakan kekuatannya untuk membentuk shared vision dan pola berpikir sistemik. Dalam konteks sekolah, kekuatan ini tampak dalam kemampuan pemimpin menggerakkan dialog pedagogis yang mendalam.

Pendekatan kritis terhadap makna kekuatan juga menyoroti bahaya ketika kekuatan digunakan tanpa kesadaran etis. Foucault (1980) mengingatkan bahwa kekuasaan selalu hadir dalam relasi sosial dan dapat bekerja secara halus melalui norma dan wacana. Dalam pendidikan, kekuatan yang tidak disadari dapat melahirkan praktik penyeragaman, pembungkaman suara kritis, dan reproduksi ketimpangan. Oleh karena itu, refleksi tentang makna kekuatan menjadi kebutuhan mendasar bagi pemimpin pendidikan.

Dalam perspektif humanistik, kekuatan kepemimpinan pendidikan dipahami sebagai kemampuan memampukan (empower) orang lain. Freire (1970) menolak pendidikan yang bersifat menindas dan menekankan pentingnya dialog sebagai bentuk relasi yang membebaskan. Pemimpin pendidikan yang memahami kekuatan secara humanistik akan menggunakan pengaruhnya untuk membuka potensi, bukan untuk mempertahankan dominasi. Kekuatan menjadi sarana pembebasan intelektual dan moral.

Makna kekuatan juga berkaitan dengan kemampuan menciptakan kondisi yang memungkinkan pembelajaran terjadi. Edmondson (2019) menunjukkan bahwa psychological safety merupakan faktor kunci dalam pembelajaran organisasi. Pemimpin yang kuat dalam perspektif pendidikan adalah mereka yang mampu menciptakan rasa aman untuk bertanya, mencoba, dan gagal. Kekuatan semacam ini sering kali tidak terlihat secara formal, tetapi dirasakan secara mendalam oleh anggota organisasi.

Dalam konteks sistem pendidikan yang kompleks, kekuatan tidak lagi bersifat individual, melainkan kolektif. Spillane (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan modern bersifat terdistribusi, di mana pengaruh tersebar dalam jejaring profesional. Makna kekuatan bergeser dari “siapa yang paling berkuasa” menjadi “bagaimana pengaruh dibangun bersama”. Pemimpin pendidikan berperan mengorkestrasi kekuatan kolektif tersebut agar selaras dengan tujuan pembelajaran.

Kekuatan dalam pendidikan juga tidak dapat dilepaskan dari nilai dan tujuan pendidikan itu sendiri. Biesta (2015) menegaskan bahwa pendidikan bukan hanya soal efektivitas, tetapi juga soal *what education is for*. Kekuatan kepemimpinan yang tidak berakar pada tujuan pendidikan yang bermakna berisiko kehilangan arah. Dalam hal ini, kekuatan dipahami sebagai komitmen untuk menjaga tujuan pendidikan agar tidak tereduksi oleh tuntutan teknis semata.

Makna kekuatan dalam kepemimpinan pendidikan juga dipengaruhi oleh konteks budaya. Dalam banyak budaya kolektif, kekuatan lebih dihargai ketika diwujudkan melalui kebijaksanaan, keteladanan, dan kemampuan merangkul. Hofstede (2010) menunjukkan bahwa persepsi terhadap kekuasaan dan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh nilai budaya. Pemimpin pendidikan perlu memahami konteks ini agar penggunaan kekuatan tidak menimbulkan resistensi psikologis.

Dalam perspektif perkembangan manusia, kekuatan kepemimpinan pendidikan juga berkaitan dengan kemampuan memengaruhi perkembangan moral dan profesional individu. Kohlberg (1984) menunjukkan bahwa lingkungan sosial memainkan peran penting dalam perkembangan moral. Pemimpin pendidikan yang sadar akan hal ini akan menggunakan kekuatannya untuk menciptakan iklim yang mendorong tanggung jawab, keadilan, dan refleksi etis.

Makna kekuatan juga mencakup dimensi simbolik. Simbol, ritual, dan bahasa yang digunakan pemimpin membentuk persepsi tentang apa yang dianggap penting dalam pendidikan. Deal dan Peterson (2016) menekankan bahwa kepemimpinan simbolik memiliki kekuatan besar dalam membentuk budaya sekolah. Dalam konteks ini, kekuatan tidak selalu hadir dalam keputusan besar, tetapi dalam tindakan-tindakan simbolik sehari-hari yang memberi makna.

Dalam dunia pendidikan yang semakin menuntut kolaborasi dan inovasi, kekuatan kepemimpinan juga diukur dari kemampuan melepaskan kontrol yang berlebihan. Heifetz et al. (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adaptif sering kali menuntut pemimpin untuk

menahan diri dari memberikan solusi instan dan memberi ruang bagi pembelajaran kolektif. Kekuatan dalam perspektif ini justru tampak dalam kemampuan menahan ego dan memberi kepercayaan.

Makna “kekuatan” dalam perspektif pendidikan pada akhirnya mencerminkan cara pandang pemimpin terhadap manusia dan pembelajaran. Apakah manusia dipandang sebagai objek yang harus dikendalikan, atau sebagai subjek yang perlu diberdayakan. Cara pandang ini akan membentuk seluruh praktik kepemimpinan, mulai dari pengambilan keputusan hingga relasi sehari-hari dalam komunitas pendidikan.

### **Kekuasaan VS Pengaruh VS Otoritas Moral**

Dalam wacana kepemimpinan pendidikan, istilah kekuasaan, pengaruh, dan otoritas moral sering digunakan secara bergantian, seolah-olah memiliki makna yang sama. Padahal, ketiganya merepresentasikan sumber dan cara kerja kepemimpinan yang berbeda secara konseptual maupun praktis. Perbedaan ini menjadi sangat penting dalam pendidikan, karena cara pemimpin menggunakan kekuatannya akan menentukan kualitas relasi, iklim psikologis, dan arah pembelajaran dalam komunitas pendidikan.

Kekuasaan (power) secara klasik dipahami sebagai kemampuan untuk memaksakan kehendak terhadap pihak lain. Weber (1947) mendefinisikan kekuasaan sebagai peluang seseorang atau kelompok untuk melaksanakan kehendaknya meskipun menghadapi perlawanan. Dalam konteks pendidikan, kekuasaan sering melekat pada jabatan struktural seperti kepala sekolah, rektor, atau pejabat birokrasi pendidikan, yang memiliki kewenangan formal untuk membuat keputusan dan aturan.

Kekuasaan formal memiliki fungsi penting dalam menjaga keteraturan sistem pendidikan. Tanpa kekuasaan struktural, sulit membayangkan bagaimana kebijakan dapat diterapkan atau bagaimana organisasi dapat berjalan secara konsisten. Namun, ketika kekuasaan menjadi sumber utama kepemimpinan, relasi pendidikan cenderung

bergeser menjadi relasi kepatuhan. Mintzberg (2009) mengingatkan bahwa organisasi yang terlalu bergantung pada kekuasaan formal berisiko kehilangan kreativitas dan komitmen intrinsik anggotanya.

Berbeda dengan kekuasaan, pengaruh (*influence*) bekerja melalui proses psikologis dan sosial yang lebih halus. Pengaruh tidak memerlukan paksaan, melainkan lahir dari kemampuan meyakinkan, memberi teladan, dan membangun makna bersama. Yukl (2013) menyatakan bahwa pengaruh merupakan inti dari kepemimpinan, karena kepemimpinan pada dasarnya adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan. Dalam pendidikan, pengaruh sering kali lebih menentukan dibandingkan kekuasaan formal.

Pengaruh dalam kepemimpinan pendidikan tumbuh melalui kepercayaan dan kredibilitas. Guru dan tenaga kependidikan cenderung mengikuti pemimpin yang mereka percayai secara profesional dan personal, bukan semata-mata karena kewenangan jabatan. Kouzes dan Posner (2017) menunjukkan bahwa kredibilitas pemimpin—yang mencakup kejujuran, kompetensi, dan kepedulian—merupakan fondasi utama pengaruh yang berkelanjutan.

Dalam praktik pendidikan, pengaruh sering kali tampak dalam tindakan-tindakan kecil yang konsisten. Cara pemimpin mendengarkan, memberi umpan balik, dan merespons kesulitan guru menciptakan pesan implisit tentang nilai dan prioritas organisasi. Bandura (1986) menekankan bahwa manusia belajar melalui pengamatan terhadap model yang signifikan, sehingga perilaku pemimpin memiliki daya pengaruh yang kuat terhadap perilaku kolektif warga sekolah.

Sementara itu, otoritas moral (*moral authority*) merupakan bentuk kekuatan yang berakar pada nilai, etika, dan legitimasi moral. Otoritas moral tidak diberikan oleh struktur formal, tetapi diakui oleh komunitas karena keselarasan antara nilai yang diucapkan dan perilaku yang ditunjukkan. Sergiovanni (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan yang kuat bersumber dari otoritas moral, bukan dari kontrol

birokratis. Dalam konteks ini, pemimpin diikuti karena dianggap benar dan layak dipercaya.

Otoritas moral memiliki relevansi yang sangat tinggi dalam pendidikan karena pendidikan adalah ruang pembentukan nilai. Pemimpin pendidikan yang memiliki otoritas moral menjadi rujukan etis bagi guru dan peserta didik, baik secara sadar maupun tidak. Fenomena ini menjadikan kepemimpinan sebagai bagian dari hidden curriculum, di mana nilai-nilai dipelajari melalui keteladanan, bukan melalui instruksi eksplisit. Lickona (1991) menegaskan bahwa karakter lebih efektif diajarkan melalui contoh hidup daripada ceramah normatif.

Perbedaan antara kekuasaan, pengaruh, dan otoritas moral juga tercermin dalam cara pemimpin menghadapi konflik dan dilema. Pemimpin yang mengandalkan kekuasaan cenderung menyelesaikan konflik melalui keputusan sepihak, sementara pemimpin yang mengandalkan pengaruh dan otoritas moral lebih memilih dialog dan persuasi. Heifetz et al. (2009) menunjukkan bahwa dalam tantangan adaptif, solusi yang dipaksakan melalui kekuasaan sering kali tidak bertahan lama karena tidak diinternalisasi oleh pihak yang terlibat.

Dalam konteks pendidikan, penggunaan kekuasaan tanpa pengaruh dan otoritas moral berisiko menciptakan kepatuhan semu. Guru mungkin mengikuti instruksi secara formal, tetapi tidak memiliki komitmen untuk melaksanakan perubahan secara bermakna. Argyris dan Schön (1996) menyebut kondisi ini sebagai single-loop learning, di mana perilaku berubah tanpa perubahan asumsi dan nilai yang mendasarinya.

Sebaliknya, pengaruh yang kuat tanpa landasan etis juga dapat menimbulkan persoalan. Pemimpin yang karismatik tetapi tidak berintegritas berpotensi menyalahgunakan pengaruhnya untuk tujuan yang tidak sejalan dengan nilai pendidikan. Burns (1978) membedakan antara transactional leadership dan transformational leadership, dengan menekankan bahwa kepemimpinan transformasional harus berakar pada nilai moral untuk mencegah manipulasi pengikut.



Otoritas moral menjadi penyeimbang penting antara kekuasaan dan pengaruh. Dalam pendidikan, otoritas moral memungkinkan pemimpin mengambil keputusan sulit tanpa kehilangan kepercayaan komunitas. Ketika pemimpin dipersepsikan adil, jujur, dan berpihak pada kepentingan pembelajaran, keputusan yang tidak populer sekalipun lebih mudah diterima. Rawls (1971) menekankan bahwa legitimasi moral tumbuh dari prinsip keadilan yang dirasakan oleh anggota komunitas.

Relasi antara kekuasaan, pengaruh, dan otoritas moral juga bersifat dinamis. Pemimpin pendidikan yang efektif mampu menggunakan kekuasaan formal secara proporsional, membangun pengaruh melalui relasi, dan memperkuat otoritas moral melalui konsistensi nilai. Ketiganya tidak saling meniadakan, tetapi saling melengkapi dalam praktik kepemimpinan yang sehat. Northouse (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan yang matang ditandai oleh kemampuan menyeimbangkan berbagai sumber kekuatan.

Dalam konteks budaya sekolah, dominasi kekuasaan formal sering kali berkorelasi dengan rendahnya partisipasi dan inovasi. Sebaliknya, sekolah yang dipimpin melalui pengaruh dan otoritas moral cenderung memiliki iklim kolaboratif dan rasa memiliki yang lebih kuat. Deal dan Peterson (2016) menunjukkan bahwa budaya sekolah yang positif tumbuh dari kepemimpinan yang menghargai nilai, simbol, dan relasi manusia.

Perbedaan konseptual ini juga penting dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan. Program pelatihan yang hanya menekankan aspek struktural dan teknis berisiko melahirkan pemimpin yang kuat secara administratif tetapi lemah secara moral dan psikologis. Day dan Sammons (2016) menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan yang efektif harus mencakup dimensi nilai, identitas, dan refleksi diri.

Dalam praktik sehari-hari, pemimpin pendidikan terus-menerus membuat pilihan tentang sumber kekuatan mana yang akan digunakan. Pilihan ini sering kali tidak disadari, tetapi dampaknya terasa dalam jangka panjang. Cara pemimpin memberi instruksi, menangani perbedaan pendapat, dan mendistribusikan tanggung jawab mencerminkan apakah

kepemimpinannya bertumpu pada kekuasaan, pengaruh, atau otoritas moral.

Memahami perbedaan dan relasi antara kekuasaan, pengaruh, dan otoritas moral memberikan kerangka reflektif bagi pemimpin pendidikan untuk menilai praktik kepemimpinannya sendiri. Kerangka ini membantu pemimpin menyadari bahwa kekuatan sejati dalam pendidikan tidak semata-mata terletak pada kemampuan memerintah, tetapi pada kemampuan membangun kepercayaan, makna, dan komitmen moral dalam komunitas pembelajaran.

## **Kepemimpinan Sebagai Amanah Etis dan Psikologis**

Kepemimpinan pendidikan pada dasarnya tidak pernah bersifat netral secara etis maupun psikologis. Setiap keputusan, sikap, dan tindakan pemimpin membawa konsekuensi moral dan emosional bagi individu serta komunitas pembelajaran yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan lebih tepat dipahami sebagai sebuah amanah, bukan sekadar posisi atau jabatan struktural. Amanah ini menuntut tanggung jawab yang melampaui kepentingan pribadi atau administratif.

Dalam perspektif etika, kepemimpinan pendidikan berkaitan erat dengan tanggung jawab terhadap pembentukan manusia dan masa depan sosial. Pendidikan bukan hanya proses teknis untuk mentransfer pengetahuan, tetapi juga proses normatif yang membentuk nilai, karakter, dan orientasi hidup peserta didik. Strike (2007) menegaskan bahwa keputusan kepemimpinan dalam pendidikan selalu mengandung dimensi moral karena berdampak langsung pada keadilan, kesempatan belajar, dan martabat manusia.

Kepemimpinan sebagai amanah etis berarti bahwa pemimpin pendidikan harus mempertimbangkan kepentingan terbaik peserta didik dan komunitas pembelajaran dalam setiap tindakannya. Prinsip ini menuntut keberanian moral untuk mengambil keputusan yang benar, meskipun tidak selalu mudah atau populer. Starratt (2004) menyatakan

bahwa kepemimpinan etis dalam pendidikan ditandai oleh komitmen terhadap kepedulian (ethic of care), keadilan (ethic of justice), dan kritik reflektif (ethic of critique).

Dimensi psikologis dari amanah kepemimpinan pendidikan sama pentingnya dengan dimensi etisnya. Pemimpin pendidikan tidak hanya memengaruhi hasil belajar secara struktural, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis guru dan peserta didik. Cara pemimpin berkomunikasi, memberi umpan balik, dan merespons kesalahan menciptakan iklim emosional yang berdampak pada motivasi dan kesejahteraan. Goleman (2013) menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran kunci dalam membentuk iklim emosional organisasi melalui regulasi emosi dan empati.

Amanah psikologis ini menuntut pemimpin pendidikan untuk menyadari posisi simboliknya dalam organisasi. Pemimpin sering dipersepsikan sebagai figur otoritas yang menjadi rujukan emosional, sehingga sikap dan ekspresi emosinya memiliki dampak yang berlipat ganda. Kets de Vries (2010) menjelaskan bahwa pemimpin membawa emotional contagion, yaitu kemampuan emosi pemimpin menyebar dan memengaruhi suasana psikologis organisasi secara luas.

Kepemimpinan sebagai amanah juga menuntut kesadaran akan relasi kekuasaan yang melekat di dalamnya. Pemimpin pendidikan memiliki akses terhadap keputusan yang memengaruhi karier, kesejahteraan, dan identitas profesional guru. Tanpa kesadaran etis, relasi kekuasaan ini dapat dengan mudah disalahgunakan, baik secara sadar maupun tidak. Foucault (1980) mengingatkan bahwa kekuasaan bekerja melalui relasi sehari-hari dan sering kali tersembunyi dalam praktik yang dianggap normal.

Dalam konteks pendidikan, amanah etis kepemimpinan juga berkaitan dengan keadilan dan inklusivitas. Pemimpin pendidikan bertanggung jawab memastikan bahwa setiap individu memperoleh kesempatan belajar dan berkembang secara adil, tanpa diskriminasi. Noddings (2013) menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan yang etis harus berpijak pada kepedulian terhadap keberagaman dan kebutuhan individu, bukan pada keseragaman yang meminggirkan perbedaan.

Dimensi psikologis amanah kepemimpinan semakin relevan di tengah meningkatnya tekanan kerja dan kompleksitas tuntutan pendidikan. Guru dan tenaga kependidikan sering berada dalam kondisi stres dan kelelahan emosional. Pemimpin pendidikan yang tidak peka terhadap kondisi ini berisiko memperburuk iklim kerja dan menurunkan kualitas pembelajaran. Maslach dan Leiter (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif secara psikologis dapat menjadi faktor protektif terhadap burnout.

Kepemimpinan sebagai amanah juga menuntut kemampuan refleksi diri yang mendalam. Pemimpin pendidikan perlu terus-menerus mengevaluasi motif, asumsi, dan dampak dari tindakannya. Schön (1983) menekankan pentingnya *reflective practice* dalam profesi yang berhadapan dengan kompleksitas manusia, termasuk kepemimpinan pendidikan. Refleksi ini membantu pemimpin menjaga keselarasan antara nilai yang diyakini dan praktik yang dijalankan.

Amanah etis dan psikologis dalam kepemimpinan pendidikan juga berkaitan dengan kejujuran dan transparansi. Pemimpin yang menyembunyikan informasi, memanipulasi data, atau menghindari akuntabilitas merusak kepercayaan psikologis komunitas pembelajaran. Bryk dan Schneider (2002) menunjukkan bahwa kepercayaan relasional merupakan fondasi utama perbaikan sekolah yang berkelanjutan.

Dalam konteks perubahan dan konflik, amanah kepemimpinan diuji secara nyata. Situasi dilema sering kali memaksa pemimpin memilih antara kepentingan yang saling bertentangan. Kepemimpinan etis tidak selalu berarti menemukan solusi sempurna, tetapi menjalani proses pengambilan keputusan yang adil, terbuka, dan reflektif. Kidder (2009) menekankan bahwa kepemimpinan etis terletak pada kemampuan menghadapi dilema dengan integritas, bukan pada ketiadaan konflik.

Kepemimpinan sebagai amanah juga menuntut empati yang tulus terhadap pengalaman manusia. Empati memungkinkan pemimpin memahami perspektif orang lain tanpa kehilangan kapasitas untuk mengambil keputusan. Decety dan Cowell (2014) menunjukkan bahwa

empati yang terintegrasi dengan regulasi diri mendukung pengambilan keputusan moral yang lebih matang. Dalam pendidikan, empati menjadi jembatan antara tuntutan sistem dan kebutuhan individu.

Dimensi etis dan psikologis kepemimpinan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari pembentukan identitas pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan bukan sekadar peran yang dimainkan, tetapi bagian dari siapa pemimpin itu sebagai pribadi. Day (2004) menyatakan bahwa identitas profesional pemimpin berkembang melalui interaksi antara nilai personal dan tuntutan organisasi. Kesadaran akan identitas ini membantu pemimpin menjalankan amanahnya secara autentik.

Kepemimpinan sebagai amanah juga menuntut keberanian untuk mengakui keterbatasan diri. Pemimpin pendidikan yang etis dan sehat secara psikologis tidak berpura-pura mengetahui segalanya, tetapi membuka ruang untuk belajar bersama. Heifetz et al. (2009) menekankan bahwa kepemimpinan adaptif menuntut kerendahan hati untuk membiarkan pembelajaran muncul dari komunitas, bukan hanya dari pemimpin.

Dalam konteks pendidikan sebagai sistem hidup, amanah kepemimpinan mencakup tanggung jawab menjaga keseimbangan antara tuntutan perubahan dan kebutuhan manusia. Pemimpin pendidikan tidak hanya bertugas mendorong inovasi, tetapi juga melindungi kesehatan psikologis dan martabat warga sekolah. Amanah ini menjadikan kepemimpinan pendidikan sebagai praktik moral dan psikologis yang berkelanjutan, bukan sekadar fungsi administratif sementara.

## **Nilai, Karakter, dan Integritas Pemimpin Pendidikan**

Nilai, karakter, dan integritas merupakan fondasi yang tidak terpisahkan dari kekuatan kepemimpinan pendidikan. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan tidak hanya dinilai dari apa yang dicapai, tetapi dari cara pencapaian tersebut dilakukan. Nilai menjadi kompas internal yang mengarahkan keputusan, karakter tercermin dalam konsistensi perilaku,

dan integritas menjadi pengikat antara keyakinan moral dan tindakan nyata pemimpin.

Nilai dalam kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan keyakinan mendasar tentang tujuan pendidikan dan hakikat manusia. Nilai-nilai seperti keadilan, kejujuran, kepedulian, dan tanggung jawab sosial membentuk kerangka etis bagi setiap keputusan kepemimpinan. Begley (2005) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan pada dasarnya adalah praktik berbasis nilai, karena setiap pilihan kebijakan mencerminkan prioritas moral tertentu, baik disadari maupun tidak.

Karakter pemimpin pendidikan tercermin dalam pola perilaku yang konsisten dari waktu ke waktu. Karakter bukan sekadar sifat bawaan, tetapi hasil dari kebiasaan etis yang terus dibangun dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Aristotle menekankan bahwa karakter dibentuk melalui tindakan berulang yang mencerminkan kebajikan, sehingga kepemimpinan berkarakter tidak muncul secara instan, melainkan melalui proses pembiasaan moral yang panjang (Aristotle, trans. 2009).

Dalam pendidikan, karakter pemimpin memiliki dampak simbolik yang kuat. Guru dan peserta didik tidak hanya mendengar apa yang dikatakan pemimpin, tetapi mengamati bagaimana pemimpin bertindak dalam situasi nyata. Deal dan Peterson (2016) menunjukkan bahwa perilaku pemimpin berfungsi sebagai simbol budaya yang memberi pesan implisit tentang nilai-nilai yang dihargai di sekolah. Dengan demikian, karakter pemimpin menjadi bagian dari kurikulum tersembunyi yang memengaruhi pembelajaran nilai secara tidak langsung.

Integritas menjadi elemen kunci yang menghubungkan nilai dan karakter dalam kepemimpinan pendidikan. Integritas mencerminkan keselarasan antara ucapan, keputusan, dan tindakan pemimpin. Pemimpin yang berintegritas tidak hanya berbicara tentang nilai, tetapi menjadikannya dasar dalam praktik kepemimpinan. Simons (2002) menyatakan bahwa behavioral integrity merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan organisasi, karena anggota menilai pemimpin dari konsistensi perilakunya.

Dalam konteks pendidikan, integritas sangat berkaitan dengan kepercayaan profesional. Guru dan tenaga kependidikan cenderung memberikan komitmen yang lebih besar kepada pemimpin yang mereka anggap jujur dan adil. Bryk dan Schneider (2002) menunjukkan bahwa kepercayaan relasional menjadi fondasi utama perbaikan sekolah yang berkelanjutan. Ketika integritas pemimpin diragukan, kepercayaan melemah, dan perubahan sulit diwujudkan.

Nilai dan integritas juga diuji dalam situasi dilema dan tekanan. Pemimpin pendidikan sering dihadapkan pada pilihan sulit yang melibatkan kepentingan yang saling bertentangan, seperti antara tuntutan kebijakan dan kebutuhan peserta didik. Kidder (2009) menekankan bahwa integritas moral tampak jelas bukan dalam situasi mudah, tetapi dalam dilema yang menuntut keberanian untuk mempertahankan nilai meskipun menghadapi risiko pribadi atau institusional.

Karakter pemimpin pendidikan juga berkaitan dengan kemampuan mengelola kekuasaan secara etis. Kekuasaan tanpa karakter berpotensi melahirkan penyalahgunaan wewenang, sementara karakter tanpa kekuasaan sering kali tidak memiliki daya pengaruh. Greenleaf (1977) melalui konsep *servant leadership* menekankan bahwa karakter kepemimpinan tercermin dalam orientasi melayani, bukan menguasai. Dalam pendidikan, pendekatan ini memperkuat makna kepemimpinan sebagai pengabdian terhadap pembelajaran dan kemanusiaan.

Nilai-nilai pemimpin pendidikan juga membentuk cara organisasi merespons keberagaman dan perbedaan. Pemimpin yang menjunjung nilai inklusivitas dan penghargaan terhadap martabat manusia akan menciptakan iklim sekolah yang aman dan adil bagi semua. Noddings (2013) menekankan bahwa kepemimpinan berbasis kepedulian (*care-based leadership*) menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang manusiawi dan berkeadilan.

Integritas pemimpin pendidikan tidak hanya diuji dalam keputusan besar, tetapi juga dalam praktik kecil sehari-hari. Cara pemimpin menepati janji, bersikap konsisten terhadap aturan, dan memperlakukan setiap

individu dengan adil menciptakan akumulasi makna tentang kepemimpinan. Kouzes dan Posner (2017) menegaskan bahwa kredibilitas pemimpin dibangun melalui tindakan-tindakan kecil yang konsisten, bukan melalui retorika besar semata.

Nilai dan karakter juga memengaruhi cara pemimpin memaknai keberhasilan dan kegagalan. Pemimpin berkarakter tidak menyalahkan individu ketika menghadapi kegagalan, tetapi menggunakannya sebagai peluang pembelajaran. Senge et al. (2012) menunjukkan bahwa organisasi pembelajar tumbuh di bawah kepemimpinan yang menjunjung nilai refleksi, keterbukaan, dan tanggung jawab kolektif.

Dalam konteks perubahan yang cepat, nilai dan integritas berfungsi sebagai jangkar moral bagi pemimpin pendidikan. Ketika kebijakan dan tuntutan eksternal berubah, nilai membantu pemimpin tetap konsisten pada tujuan pendidikan yang esensial. Fullan (2014) menekankan bahwa kepemimpinan yang berkelanjutan memerlukan komitmen nilai yang kuat agar perubahan tidak kehilangan arah dan makna.

Karakter pemimpin pendidikan juga berkaitan dengan keteladanan dalam belajar. Pemimpin yang berintegritas menunjukkan keterbukaan untuk belajar, mengakui kesalahan, dan memperbaiki diri. Sikap ini memperkuat budaya belajar di organisasi dan menumbuhkan kepercayaan psikologis. Schön (1983) menekankan bahwa refleksi diri merupakan bagian integral dari karakter profesional dalam konteks kerja yang kompleks.

Nilai, karakter, dan integritas pada akhirnya membentuk kualitas kekuatan kepemimpinan pendidikan. Kekuatan yang berakar pada nilai dan karakter tidak bersifat koersif, tetapi transformatif. Ia tidak menundukkan, melainkan menggerakkan; tidak memaksa, tetapi menginspirasi. Dalam pendidikan, kekuatan semacam inilah yang memungkinkan kepemimpinan berkontribusi secara bermakna terhadap pembentukan manusia dan keberlanjutan pembelajaran.



## Kepemimpinan yang Memanusiakan Manusia

Kepemimpinan pendidikan pada hakikatnya beroperasi di ruang kemanusiaan, karena inti dari pendidikan adalah proses memanusiakan manusia. Oleh sebab itu, kekuatan kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari cara pemimpin memandang dan memperlakukan manusia yang berada dalam sistem pendidikan. Kepemimpinan yang memanusiakan manusia menempatkan individu bukan sebagai objek kebijakan atau sumber daya yang dapat dioptimalkan tanpa batas, melainkan sebagai subjek bermartabat yang memiliki potensi, emosi, dan kebutuhan makna.

Pandangan humanistik ini berakar pada filsafat pendidikan yang menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh proses belajar. Rogers (1969) menegaskan bahwa pembelajaran yang bermakna hanya dapat terjadi dalam lingkungan yang menghargai keunikan individu dan memberikan rasa aman psikologis. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, prinsip ini menuntut pemimpin untuk menciptakan iklim organisasi yang mendukung pertumbuhan personal dan profesional guru serta peserta didik.

Kepemimpinan yang memanusiakan manusia juga berkaitan dengan cara pemimpin menggunakan kekuatannya. Kekuatan tidak digunakan untuk menekan atau mengendalikan, tetapi untuk melindungi, memberdayakan, dan membuka ruang bagi perkembangan. Freire (1970) menolak praktik pendidikan yang bersifat dehumanisasi dan menekankan pentingnya dialog sebagai sarana pembebasan. Pemimpin pendidikan yang humanis menggunakan dialog sebagai alat utama kepemimpinan, bukan instruksi sepihak.

Dalam praktik sehari-hari, kepemimpinan yang memanusiakan manusia tercermin dalam kepekaan terhadap kondisi psikologis warga sekolah. Guru dan tenaga kependidikan tidak hanya menghadapi tuntutan profesional, tetapi juga membawa beban emosional dan sosial dari kehidupan pribadi mereka. Maslach dan Leiter (2016) menunjukkan bahwa organisasi yang mengabaikan dimensi kemanusiaan anggotanya

berisiko mengalami kelelahan kolektif dan penurunan kinerja jangka panjang.

Pemimpin pendidikan yang humanis menyadari bahwa emosi bukan penghalang rasionalitas, melainkan bagian integral dari pengambilan keputusan dan pembelajaran. Immordino-Yang (2016) menegaskan bahwa emosi dan kognisi saling terkait dalam proses belajar dan pengambilan makna. Oleh karena itu, kepemimpinan yang memanusiakan manusia tidak menekan emosi, tetapi mengelolanya secara sadar dan konstruktif.

Kepemimpinan yang memanusiakan manusia juga menuntut penghargaan terhadap suara dan partisipasi. Guru dan peserta didik perlu diperlakukan sebagai agen aktif yang memiliki pandangan dan pengalaman berharga. Fielding (2004) menekankan pentingnya voice dalam pendidikan sebagai bentuk pengakuan terhadap martabat dan agensi individu. Pemimpin pendidikan yang membuka ruang partisipasi memperkuat rasa memiliki dan komitmen kolektif.

Dimensi keadilan menjadi aspek penting dalam kepemimpinan humanistik. Memanusiakan manusia berarti memperlakukan setiap individu secara adil dan bermartabat, tanpa diskriminasi atau favoritisme. Rawls (1971) menegaskan bahwa keadilan merupakan prinsip dasar dalam tatanan sosial yang bermoral. Dalam pendidikan, kepemimpinan yang adil menciptakan rasa aman dan kepercayaan yang menjadi prasyarat pembelajaran yang sehat.

Kepemimpinan yang memanusiakan manusia juga tercermin dalam cara pemimpin memaknai kesalahan dan kegagalan. Dalam pendekatan humanistik, kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses belajar, bukan sebagai alasan untuk menghukum atau mempermalukan. Edmondson (2019) menunjukkan bahwa psychological safety memungkinkan individu berani mengambil risiko pembelajaran tanpa takut kehilangan martabat. Pemimpin pendidikan berperan penting dalam membangun iklim semacam ini.

Aspek relasional menjadi jantung dari kepemimpinan yang memanusiakan manusia. Hubungan yang dilandasi kepercayaan, empati, dan penghargaan timbal balik memperkuat kohesi sosial dalam organisasi pendidikan. Hargreaves (2001) menyatakan bahwa relasi emosional dalam pendidikan memiliki pengaruh besar terhadap motivasi dan keberlanjutan profesional. Pemimpin pendidikan yang mengabaikan relasi berisiko menciptakan organisasi yang dingin dan mekanistik.

Kepemimpinan humanistik juga menuntut kesadaran akan batas-batas manusia. Memanusiakan manusia berarti mengakui bahwa individu memiliki kapasitas dan keterbatasan. Pemimpin pendidikan yang sensitif terhadap batas ini akan menghindari tuntutan berlebihan yang menggerus kesejahteraan psikologis. Schein (2017) menekankan pentingnya *humble leadership*, yaitu kepemimpinan yang mengakui ketergantungan pada orang lain dan keterbatasan diri.

Dalam konteks sistem pendidikan yang sarat tuntutan, kepemimpinan yang memanusiakan manusia berfungsi sebagai penyeimbang antara kinerja dan kesejahteraan. Pemimpin pendidikan tidak mengorbankan manusia demi pencapaian indikator semata, tetapi mencari keseimbangan yang memungkinkan pembelajaran berkelanjutan. Biesta (2015) mengingatkan bahwa pendidikan kehilangan maknanya ketika tujuan manusiawi dikalahkan oleh obsesi terhadap pengukuran.

Kepemimpinan yang memanusiakan manusia juga berkaitan dengan makna kerja dan panggilan profesional. Guru yang merasa dihargai sebagai manusia cenderung memaknai pekerjaannya sebagai panggilan, bukan sekadar kewajiban. Wrzesniewski et al. (2012) menunjukkan bahwa makna kerja berkontribusi signifikan terhadap keterlibatan dan kesejahteraan. Pemimpin pendidikan berperan menciptakan konteks yang memungkinkan makna ini tumbuh.

Dalam perspektif jangka panjang, kepemimpinan yang memanusiakan manusia berkontribusi pada keberlanjutan sistem pendidikan. Sistem yang sehat bukanlah sistem yang menekan manusia hingga batas maksimal, tetapi yang memungkinkan regenerasi energi,

motivasi, dan kreativitas. Capra dan Luisi (2014) menekankan bahwa sistem hidup hanya dapat bertahan ketika kebutuhan manusia di dalamnya dihormati dan dipelihara.

Kepemimpinan humanistik juga menjadi landasan bagi transformasi pendidikan yang autentik. Transformasi tidak dapat dipaksakan melalui kebijakan atau struktur semata, tetapi tumbuh dari perubahan kesadaran dan relasi manusia. Palmer (1998) menyatakan bahwa perubahan pendidikan yang mendalam selalu berakar pada integritas dan keutuhan manusia yang memimpinya. Dalam konteks ini, memanusiakan manusia menjadi inti dari kepemimpinan transformatif.

Kepemimpinan yang memanusiakan manusia pada akhirnya merefleksikan cara pemimpin memandang hakikat pendidikan itu sendiri. Ketika pendidikan dipahami sebagai proses pembentukan manusia yang utuh, maka kepemimpinan tidak lagi berorientasi pada dominasi atau kontrol, melainkan pada pelayanan, pembebasan, dan pengembangan potensi. Cara pandang ini membentuk kekuatan kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara sistem, tetapi juga bermakna secara kemanusiaan.



## BAB 3

# EVOLUSI TEORI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Pemahaman tentang kepemimpinan pendidikan tidak lahir dalam ruang hampa, melainkan berkembang seiring dengan perubahan cara manusia memandang organisasi, manusia, dan tujuan pendidikan itu sendiri. Teori-teori kepemimpinan yang digunakan dalam dunia pendidikan hari ini merupakan hasil dari proses evolusi intelektual yang panjang, dipengaruhi oleh perkembangan ilmu sosial, psikologi, manajemen, dan filsafat pendidikan. Oleh karena itu, menelaah evolusi teori kepemimpinan pendidikan menjadi langkah penting untuk memahami mengapa pendekatan kepemimpinan tertentu muncul, bertahan, atau ditinggalkan.

Pada tahap awal, kepemimpinan pendidikan banyak dipengaruhi oleh teori kepemimpinan umum yang berkembang dalam konteks industri dan organisasi birokratis. Sekolah dipandang sebagai institusi formal yang membutuhkan struktur, keteraturan, dan kontrol untuk mencapai efisiensi. Dalam paradigma ini, pemimpin pendidikan diposisikan sebagai figur otoritas yang bertugas memastikan kepatuhan terhadap aturan dan stabilitas sistem. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan organisasi modern awal yang menekankan hierarki dan pembagian kerja yang jelas.

Seiring berjalannya waktu, pendekatan struktural tersebut mulai menunjukkan keterbatasannya dalam menjawab tantangan pendidikan yang semakin kompleks. Sekolah bukanlah pabrik, dan peserta didik bukanlah produk yang dapat distandardisasi sepenuhnya. Kesadaran ini mendorong lahirnya teori kepemimpinan yang lebih memperhatikan perilaku manusia dan dinamika sosial di dalam organisasi pendidikan.

Fokus kepemimpinan mulai bergeser dari struktur menuju interaksi dan proses.

Perkembangan teori perilaku dalam kepemimpinan membuka ruang baru untuk memahami bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh posisi atau kewenangan, tetapi oleh apa yang dilakukan pemimpin dalam praktik sehari-hari. Cara pemimpin berkomunikasi, memberi dukungan, dan mengambil keputusan mulai dipandang sebagai faktor penting dalam memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja guru. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini menegaskan bahwa kepemimpinan adalah praktik yang hidup dan kontekstual.

Evolusi teori kepemimpinan juga dipengaruhi oleh meningkatnya perhatian terhadap konteks dan situasi. Tidak semua sekolah menghadapi tantangan yang sama, dan tidak semua gaya kepemimpinan efektif dalam setiap kondisi. Kesadaran ini melahirkan pendekatan situasional yang menekankan fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan organisasi dan individu. Dalam pendidikan, pendekatan ini membantu menjelaskan mengapa praktik kepemimpinan yang berhasil di satu sekolah belum tentu berhasil di sekolah lain.

Perkembangan berikutnya ditandai oleh munculnya teori kepemimpinan transformatif yang menempatkan visi, nilai, dan perubahan sebagai inti kepemimpinan. Dalam konteks pendidikan, teori ini mendapatkan perhatian besar karena selaras dengan tujuan pembelajaran jangka panjang dan pengembangan manusia. Pemimpin pendidikan tidak lagi hanya mengelola proses, tetapi menginspirasi perubahan cara berpikir dan bertindak komunitas sekolah.

Pada saat yang sama, muncul pula pendekatan kepemimpinan instruksional yang secara eksplisit menempatkan pembelajaran sebagai fokus utama kepemimpinan. Pendekatan ini menegaskan bahwa pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab langsung terhadap kualitas proses belajar mengajar. Kepemimpinan tidak lagi berjarak dari

ruang kelas, tetapi terlibat dalam dialog pedagogis dan pengembangan profesional guru.

Evolusi teori kepemimpinan pendidikan juga tidak dapat dilepaskan dari perkembangan ilmu psikologi dan riset pembelajaran. Pemahaman yang lebih baik tentang motivasi, emosi, dan perkembangan manusia memperkaya kerangka kepemimpinan pendidikan. Pemimpin mulai dipahami bukan hanya sebagai pengambil keputusan rasional, tetapi sebagai individu yang berinteraksi dengan dinamika psikologis dirinya sendiri dan orang lain.

Dalam beberapa dekade terakhir, pendekatan berbasis bukti semakin menguat dalam wacana kepemimpinan pendidikan. Tuntutan akuntabilitas publik dan efektivitas kebijakan mendorong penggunaan hasil penelitian untuk menilai dan mengembangkan praktik kepemimpinan. Kepemimpinan pendidikan mulai diposisikan sebagai praktik yang dapat dipelajari, dievaluasi, dan diperbaiki melalui data dan refleksi sistematis.

Perubahan paradigma ini juga memunculkan kritik terhadap teori kepemimpinan yang terlalu universal dan ahistoris. Banyak peneliti menekankan pentingnya konteks budaya, sosial, dan politik dalam membentuk praktik kepemimpinan pendidikan. Dengan demikian, teori kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai resep siap pakai, tetapi sebagai kerangka konseptual yang perlu ditafsirkan secara kontekstual.

Evolusi teori kepemimpinan pendidikan juga mencerminkan pergeseran nilai dalam dunia pendidikan itu sendiri. Ketika pendidikan semakin dipandang sebagai proses humanistik dan transformatif, teori kepemimpinan pun bergerak ke arah yang lebih etis, partisipatif, dan kolaboratif. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai milik satu individu, tetapi sebagai proses kolektif yang melibatkan banyak aktor dalam sistem pendidikan.

Pendekatan kepemimpinan kolaboratif dan terdistribusi muncul sebagai respons terhadap kompleksitas organisasi pendidikan modern. Teori ini menekankan bahwa pengaruh kepemimpinan tersebar dalam

jejaring profesional, bukan terpusat pada satu figur. Dalam konteks sekolah, hal ini memperkuat peran guru sebagai pemimpin pembelajaran dan mitra strategis pemimpin formal.

Perkembangan teknologi dan perubahan sosial global juga turut memengaruhi evolusi teori kepemimpinan pendidikan. Tantangan era digital menuntut pemimpin yang adaptif, reflektif, dan mampu belajar secara berkelanjutan. Teori kepemimpinan pun mulai memasukkan dimensi pembelajaran organisasi, inovasi, dan literasi digital sebagai bagian dari kompetensi kepemimpinan.

Menelaah evolusi teori kepemimpinan pendidikan membantu pembaca memahami bahwa tidak ada satu teori pun yang sepenuhnya lengkap atau final. Setiap teori lahir dari konteks zamannya dan membawa asumsi tertentu tentang manusia, organisasi, dan tujuan pendidikan. Pemahaman historis ini penting agar pemimpin pendidikan tidak mengadopsi teori secara dogmatis, tetapi secara kritis dan reflektif.

Bab ini mengajak pembaca menelusuri perjalanan pemikiran kepemimpinan pendidikan dari pendekatan klasik hingga perspektif integratif yang berkembang saat ini. Dengan memahami evolusi teori, pembaca diharapkan mampu melihat kepemimpinan pendidikan sebagai praktik yang terus berkembang, diperkaya oleh dialog antara teori, riset, dan pengalaman nyata di lapangan.

## **Teori Klasik dan Keterbatasannya**

Teori kepemimpinan klasik merupakan fondasi awal dari pemikiran kepemimpinan yang kemudian memengaruhi praktik kepemimpinan di berbagai sektor, termasuk pendidikan. Teori-teori ini berkembang pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20, seiring dengan munculnya organisasi modern yang menekankan efisiensi, hierarki, dan kontrol. Dalam konteks pendidikan, pendekatan klasik membentuk cara pandang terhadap sekolah sebagai institusi formal yang perlu dikelola secara rasional dan terstruktur.



Salah satu ciri utama teori kepemimpinan klasik adalah penekanan pada posisi dan otoritas formal. Kepemimpinan dipahami sebagai atribut yang melekat pada jabatan tertentu dalam struktur organisasi. Pemimpin diposisikan sebagai pengambil keputusan utama, sementara anggota organisasi bertugas melaksanakan perintah. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Weber (1947) tentang birokrasi rasional, yang menekankan aturan, prosedur, dan pembagian kerja yang jelas sebagai prasyarat efektivitas organisasi.

Dalam pendidikan, paradigma klasik ini tercermin dalam praktik kepemimpinan sekolah yang berorientasi pada administrasi dan kepatuhan. Kepala sekolah dipandang sebagai administrator utama yang bertanggung jawab memastikan berjalannya aturan, jadwal, dan sistem evaluasi. Fokus kepemimpinan lebih banyak diarahkan pada pengelolaan input dan output formal, seperti kehadiran, laporan, dan hasil ujian, daripada pada proses pembelajaran yang kompleks dan dinamis.

Teori Great Man dan teori sifat (trait theory) merupakan bagian penting dari tradisi klasik kepemimpinan. Teori ini berasumsi bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk, dan memiliki karakteristik bawaan tertentu seperti kecerdasan, keberanian, dan karisma. Northouse (2021) menjelaskan bahwa pendekatan ini memandang kepemimpinan sebagai kualitas individual yang relatif stabil. Dalam pendidikan, pandangan ini sering melahirkan praktik seleksi pemimpin berdasarkan reputasi personal atau senioritas, bukan pengembangan kompetensi kepemimpinan secara sistematis.

Keterbatasan utama teori sifat dalam pendidikan terletak pada pengabaian terhadap konteks dan proses belajar kepemimpinan. Sekolah dan perguruan tinggi beroperasi dalam lingkungan sosial dan budaya yang beragam, sehingga efektivitas kepemimpinan tidak dapat dijelaskan semata-mata oleh sifat individu. Stogdill (1948) menunjukkan bahwa tidak ada daftar sifat universal yang menjamin keberhasilan kepemimpinan di semua situasi, temuan yang melemahkan klaim dasar teori klasik tersebut.

Pendekatan manajemen ilmiah (scientific management) yang dikembangkan oleh Taylor juga memengaruhi kepemimpinan pendidikan klasik. Pendekatan ini menekankan efisiensi kerja melalui standarisasi tugas dan pengawasan ketat. Dalam pendidikan, prinsip-prinsip ini tercermin dalam upaya standarisasi kurikulum, prosedur evaluasi, dan pengelolaan kelas. Meskipun memberikan kontribusi terhadap keteraturan sistem, pendekatan ini cenderung mengabaikan dimensi kreativitas dan relasi manusia dalam proses belajar.

Kritik terhadap pendekatan manajemen ilmiah dalam pendidikan menyoroti reduksi manusia menjadi komponen sistem. Dewey (1938) menolak pandangan mekanistik terhadap pendidikan dan menekankan bahwa belajar adalah proses pengalaman yang bersifat personal dan sosial. Kepemimpinan pendidikan yang terlalu dipengaruhi oleh logika efisiensi berisiko mengorbankan makna pembelajaran demi pencapaian target administratif.

Teori klasik juga cenderung memisahkan secara tegas antara peran pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin diposisikan sebagai subjek aktif, sementara guru dan staf dipandang sebagai pelaksana pasif. Dalam praktik pendidikan, pemisahan ini sering kali melemahkan profesionalisme guru dan menghambat partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sergiovanni (2006) mengkritik model ini karena tidak selaras dengan hakikat pendidikan sebagai praktik kolaboratif dan bermoral.

Keterbatasan lain dari teori kepemimpinan klasik adalah asumsi stabilitas lingkungan. Teori ini berkembang dalam konteks organisasi yang relatif dapat diprediksi dan berubah secara lambat. Namun, dunia pendidikan kontemporer dihadapkan pada perubahan cepat dan ketidakpastian tinggi. Pendekatan kepemimpinan yang kaku dan hierarkis menjadi kurang responsif terhadap tuntutan adaptasi dan inovasi. Fullan (2014) menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan modern membutuhkan fleksibilitas dan kapasitas belajar yang tidak disediakan oleh teori klasik.

Dalam konteks psikologis, teori klasik cenderung mengabaikan kebutuhan emosional dan motivasional individu. Guru diperlakukan sebagai pekerja yang termotivasi oleh aturan dan insentif eksternal, bukan sebagai profesional dengan kebutuhan makna dan pengakuan. Maslow (1943) menunjukkan bahwa motivasi manusia bersifat hierarkis dan kompleks, sehingga pendekatan kepemimpinan yang mengabaikan aspek psikologis berisiko menurunkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

Teori kepemimpinan klasik juga kurang memberi ruang bagi dimensi etis kepemimpinan pendidikan. Fokus pada efisiensi dan kontrol sering kali mengaburkan pertanyaan tentang tujuan pendidikan dan keadilan sosial. Biesta (2015) mengingatkan bahwa pendidikan tidak dapat direduksi menjadi persoalan efektivitas teknis semata, karena selalu melibatkan nilai dan pilihan moral. Kepemimpinan pendidikan yang terjebak dalam paradigma klasik berisiko kehilangan orientasi etisnya.

Meskipun memiliki berbagai keterbatasan, teori kepemimpinan klasik tetap memberikan kontribusi historis yang penting. Pendekatan ini membantu membangun fondasi organisasi pendidikan yang terstruktur dan dapat dikelola. Namun, kontribusi tersebut perlu dipahami secara kritis dan kontekstual, bukan diadopsi secara mentah dalam praktik kepemimpinan pendidikan masa kini.

Pemahaman terhadap teori klasik dan keterbatasannya menjadi langkah awal untuk menelusuri evolusi kepemimpinan pendidikan menuju pendekatan yang lebih manusiawi, adaptif, dan berbasis pembelajaran. Kesadaran akan keterbatasan ini membuka ruang bagi lahirnya teori-teori baru yang berupaya menjawab kompleksitas pendidikan secara lebih utuh dan kontekstual.

Dengan menempatkan teori klasik dalam perspektif historis, pemimpin pendidikan dapat mengambil pelajaran berharga tanpa terjebak pada asumsi lama yang tidak lagi relevan. Pendekatan ini membantu membangun sikap reflektif dalam memilih dan menerapkan teori kepemimpinan sesuai dengan tantangan pendidikan yang terus berkembang.

## Kepemimpinan Perilaku dan Situasional

Munculnya teori kepemimpinan perilaku menandai pergeseran penting dalam studi kepemimpinan, dari fokus pada siapa pemimpin itu menuju apa yang dilakukan pemimpin dalam praktik sehari-hari. Pendekatan ini lahir sebagai kritik terhadap teori klasik yang terlalu menekankan sifat bawaan dan posisi struktural. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan perilaku membuka ruang pemahaman bahwa efektivitas pemimpin tidak ditentukan oleh jabatan atau karakteristik personal semata, tetapi oleh pola tindakan yang dapat diamati dan dipelajari.

Penelitian awal tentang kepemimpinan perilaku banyak dipengaruhi oleh studi Ohio State dan Michigan yang mengidentifikasi dimensi perilaku pemimpin, seperti perhatian pada tugas dan perhatian pada hubungan. Fleishman (1953) menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif menampilkan kombinasi perilaku *initiating structure* dan *consideration*. Dalam pendidikan, temuan ini relevan karena pemimpin sekolah dituntut mengelola tugas administratif sekaligus membangun relasi profesional yang sehat dengan guru dan staf.

Pendekatan perilaku menegaskan bahwa kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pembelajaran dan pelatihan, bukan semata-mata hasil bakat bawaan. Pandangan ini memiliki implikasi besar bagi dunia pendidikan, karena membuka peluang pengembangan kepemimpinan yang lebih sistematis dan inklusif. Yukl (2013) menekankan bahwa perilaku kepemimpinan dapat diidentifikasi, dievaluasi, dan ditingkatkan melalui refleksi dan umpan balik yang berkelanjutan.

Dalam praktik pendidikan, kepemimpinan perilaku tampak dalam cara pemimpin memberikan arahan, mendukung guru, dan mengelola interaksi sehari-hari. Pemimpin yang menampilkan perilaku suportif cenderung menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan meningkatkan kepuasan kerja guru. Leithwood dan Jantzi (2005) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada dukungan dan pengembangan memiliki korelasi positif dengan komitmen guru dan iklim sekolah.

Namun, teori kepemimpinan perilaku juga menghadapi keterbatasan ketika diterapkan secara universal tanpa mempertimbangkan konteks. Tidak semua perilaku kepemimpinan efektif dalam setiap situasi. Perilaku yang berhasil di satu sekolah dapat menjadi tidak relevan di sekolah lain dengan karakteristik sosial dan budaya yang berbeda. Kesadaran akan keterbatasan ini mendorong lahirnya teori kepemimpinan situasional.

Teori kepemimpinan situasional berangkat dari asumsi bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan tingkat kesiapan atau kematangan pengikut. Hersey dan Blanchard (1988) mengemukakan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan perilaku mengarahkan dan mendukung sesuai dengan kemampuan dan motivasi individu yang dipimpinnya. Dalam pendidikan, pendekatan ini membantu menjelaskan mengapa guru pemula dan guru berpengalaman membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

Kepemimpinan situasional memiliki daya tarik praktis yang kuat dalam pendidikan karena menawarkan fleksibilitas. Pemimpin pendidikan tidak terikat pada satu gaya tertentu, tetapi didorong untuk membaca situasi dan menyesuaikan pendekatannya. Hallinger (2011) menekankan bahwa sensitivitas terhadap konteks merupakan kompetensi kunci kepemimpinan pendidikan, terutama dalam sistem yang beragam dan dinamis.

Dalam konteks sekolah, situasi kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti budaya organisasi, tingkat profesionalisme guru, tekanan kebijakan, dan karakteristik peserta didik. Pemimpin yang mampu menyesuaikan perilakunya dengan faktor-faktor ini cenderung lebih efektif dalam mengelola perubahan dan membangun kepercayaan. Pendekatan situasional membantu pemimpin menghindari penerapan kebijakan secara kaku dan tidak sensitif terhadap kebutuhan lokal.

Meskipun menawarkan fleksibilitas, teori kepemimpinan situasional juga mendapat kritik karena cenderung menyederhanakan kompleksitas relasi kepemimpinan. Kritik ini menyoroti asumsi bahwa pemimpin selalu mampu mendiagnosis situasi secara akurat dan menyesuaikan perilakunya

secara rasional. Dalam praktik pendidikan yang sarat emosi dan dinamika sosial, asumsi ini tidak selalu terpenuhi. Gronn (2003) menekankan bahwa kepemimpinan sering kali bersifat kolektif dan muncul dari interaksi, bukan hanya dari keputusan individual pemimpin.

Pendekatan perilaku dan situasional juga relatif kurang menyoroti dimensi nilai dan etika kepemimpinan. Fokus pada efektivitas perilaku dapat mengaburkan pertanyaan tentang tujuan pendidikan dan dampak moral dari tindakan kepemimpinan. Starratt (2004) mengingatkan bahwa kepemimpinan pendidikan tidak dapat dinilai hanya dari keberhasilan teknis, tetapi juga dari keselarasan dengan nilai keadilan dan kepedulian.

Dalam konteks psikologis, kepemimpinan perilaku dan situasional memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana tindakan pemimpin memengaruhi motivasi dan keterlibatan guru. Perilaku yang memberikan dukungan otonomi dan pengakuan profesional cenderung meningkatkan motivasi intrinsik. Deci dan Ryan (2000) menunjukkan bahwa kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan merupakan faktor kunci dalam motivasi kerja, termasuk dalam profesi guru.

Pendekatan ini juga membantu menjelaskan peran komunikasi dalam kepemimpinan pendidikan. Cara pemimpin menyampaikan visi, memberikan umpan balik, dan menangani konflik merupakan perilaku konkret yang membentuk persepsi kepemimpinan. Komunikasi yang jelas dan empatik memperkuat pengaruh pemimpin, sementara komunikasi yang ambigu atau defensif dapat melemahkan kepercayaan. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa perilaku komunikasi pemimpin memiliki dampak langsung terhadap iklim organisasi.

Dalam praktik pengembangan kepemimpinan pendidikan, teori perilaku dan situasional sering menjadi dasar pelatihan karena mudah diterjemahkan ke dalam kompetensi dan keterampilan. Namun, penerapannya memerlukan refleksi kritis agar tidak terjebak pada pendekatan instrumental semata. Kepemimpinan pendidikan yang efektif

memerlukan integrasi antara perilaku yang tepat, sensitivitas situasional, dan komitmen nilai yang jelas.

Pendekatan perilaku dan situasional juga membuka jalan bagi pemahaman bahwa kepemimpinan bukanlah atribut statis, melainkan proses dinamis yang berkembang seiring waktu. Pemimpin pendidikan belajar dari pengalaman, umpan balik, dan interaksi sosial yang terus berubah. Day dan Sammons (2016) menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan bergantung pada kesempatan refleksi dan pembelajaran kontekstual, bukan hanya pelatihan formal.

Dalam konteks perubahan pendidikan yang cepat, kepemimpinan perilaku dan situasional memberikan kerangka awal yang penting, tetapi belum sepenuhnya menjawab kebutuhan transformasi jangka panjang. Keterbatasan ini mendorong berkembangnya teori-teori kepemimpinan berikutnya yang menekankan visi, nilai, dan pembelajaran sebagai inti kepemimpinan pendidikan.

Pemahaman terhadap kepemimpinan perilaku dan situasional membantu pemimpin pendidikan mengembangkan fleksibilitas dan kesadaran diri dalam praktik kepemimpinannya. Kesadaran ini menjadi pijakan penting untuk melangkah menuju pendekatan kepemimpinan yang lebih transformatif dan berorientasi pada pembelajaran, yang akan dibahas dalam bagian selanjutnya.

## **Kepemimpinan Transformatif dan Instruksional**

Perkembangan teori kepemimpinan pendidikan memasuki fase penting ketika perhatian mulai diarahkan pada perubahan mendasar (transformation) dan peningkatan kualitas pembelajaran sebagai tujuan utama kepemimpinan. Dua pendekatan yang banyak memengaruhi praktik kepemimpinan pendidikan modern adalah kepemimpinan transformatif dan kepemimpinan instruksional. Keduanya lahir sebagai respons atas keterbatasan teori sebelumnya yang dinilai belum cukup kuat dalam mendorong perubahan pembelajaran yang bermakna dan berkelanjutan.

Kepemimpinan transformatif berakar pada karya Burns (1978) yang membedakan antara kepemimpinan transaksional dan transformatif. Kepemimpinan transformatif dipahami sebagai proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dalam pendidikan, pendekatan ini mendapatkan resonansi kuat karena sejalan dengan misi pendidikan sebagai upaya transformasi individu dan masyarakat.

Bass (1985) kemudian mengembangkan konsep kepemimpinan transformatif dengan menekankan empat komponen utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Keempat komponen ini memberikan kerangka praktis untuk memahami bagaimana pemimpin pendidikan dapat menggerakkan perubahan melalui visi, inspirasi, dan pengembangan kapasitas manusia. Dalam konteks sekolah, pemimpin transformatif berperan sebagai sumber energi moral dan intelektual bagi komunitas pembelajaran.

Dalam praktik pendidikan, kepemimpinan transformatif menekankan pentingnya visi bersama yang bermakna. Visi tidak dipahami sebagai slogan formal, tetapi sebagai gambaran masa depan yang diinternalisasi dan diperjuangkan bersama. Leithwood dan Jantzi (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi guru dan komitmen terhadap perubahan sekolah, terutama melalui penguatan nilai dan tujuan kolektif.

Kepemimpinan transformatif juga menempatkan pengembangan individu sebagai inti perubahan. Pemimpin pendidikan didorong untuk memperhatikan kebutuhan, potensi, dan aspirasi guru secara personal. Pendekatan ini memperkuat rasa dihargai dan keterlibatan profesional. Day et al. (2011) menegaskan bahwa pemimpin transformatif yang efektif mampu menghubungkan tujuan organisasi dengan identitas dan makna kerja individu.

Namun, kritik terhadap kepemimpinan transformatif muncul ketika pendekatan ini dianggap terlalu abstrak dan berfokus pada visi tanpa



keterhubungan langsung dengan praktik pembelajaran di kelas. Beberapa peneliti menyoroti bahwa inspirasi dan motivasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kualitas pembelajaran jika tidak diiringi dengan perhatian pada praktik instruksional. Kritik ini membuka jalan bagi berkembangnya kepemimpinan instruksional sebagai pendekatan yang lebih fokus pada inti proses pendidikan.

Kepemimpinan instruksional menempatkan pembelajaran dan pengajaran sebagai fokus utama kepemimpinan pendidikan. Pemimpin instruksional dipahami sebagai individu yang secara aktif terlibat dalam peningkatan kualitas kurikulum, pengajaran, dan asesmen. Hallinger dan Murphy (1985) mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai seperangkat perilaku pemimpin yang secara langsung memengaruhi proses belajar mengajar dan hasil belajar peserta didik.

Dalam konteks sekolah, kepemimpinan instruksional tercermin dalam keterlibatan pemimpin dalam observasi kelas, umpan balik pedagogis, dan pengembangan profesional guru. Robinson, Lloyd, dan Rowe (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran memiliki dampak yang lebih besar terhadap hasil belajar siswa dibandingkan kepemimpinan yang hanya berfokus pada manajemen umum. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pemimpin pendidikan perlu dekat dengan praktik instruksional.

Kepemimpinan instruksional juga menekankan pentingnya penggunaan data pembelajaran sebagai dasar pengambilan keputusan. Data tidak dipahami sebagai alat kontrol semata, tetapi sebagai sumber refleksi untuk memperbaiki praktik mengajar. Dalam pendekatan ini, pemimpin berperan sebagai fasilitator pembelajaran profesional yang mendorong guru menggunakan bukti untuk meningkatkan kualitas pengajaran. Datnow dan Park (2018) menegaskan bahwa budaya penggunaan data yang sehat membutuhkan kepemimpinan yang suportif dan kolaboratif.

Meskipun berfokus pada pembelajaran, kepemimpinan instruksional juga menghadapi tantangan praktis. Beban administratif dan tuntutan

eksternal sering membatasi waktu pemimpin untuk terlibat langsung dalam praktik instruksional. Selain itu, tidak semua pemimpin memiliki latar belakang pedagogis yang kuat. Hallinger (2011) mencatat bahwa implementasi kepemimpinan instruksional sangat bergantung pada konteks sistem dan dukungan struktural yang tersedia.

Perdebatan antara kepemimpinan transformatif dan instruksional sering kali diposisikan sebagai dikotomi, padahal dalam praktik keduanya saling melengkapi. Kepemimpinan transformatif memberikan arah moral dan visi perubahan, sementara kepemimpinan instruksional memastikan bahwa visi tersebut diterjemahkan ke dalam praktik pembelajaran yang konkret. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif mengintegrasikan orientasi nilai dengan fokus pada pembelajaran.

Integrasi kedua pendekatan ini semakin relevan dalam konteks perubahan pendidikan yang kompleks. Pemimpin pendidikan dituntut untuk menginspirasi perubahan sekaligus mengelola detail pembelajaran sehari-hari. Tanpa visi transformatif, kepemimpinan instruksional berisiko menjadi teknokratis. Sebaliknya, tanpa fokus instruksional, kepemimpinan transformatif berisiko menjadi retorik. Keseimbangan keduanya menjadi kunci kepemimpinan yang berdampak.

Dalam perspektif psikologis, kepemimpinan transformatif dan instruksional sama-sama memengaruhi motivasi dan efikasi guru. Kepemimpinan transformatif memperkuat makna dan tujuan, sementara kepemimpinan instruksional memperkuat kompetensi dan kejelasan praktik. Bandura (1997) menekankan bahwa efikasi diri berkembang melalui pengalaman berhasil dan dukungan sosial, yang keduanya difasilitasi oleh kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan transformatif dan instruksional juga berkontribusi pada pembentukan budaya belajar di sekolah. Budaya yang mendorong refleksi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan tumbuh ketika pemimpin mampu menggabungkan inspirasi nilai dengan praktik pedagogis yang konsisten. Senge et al. (2012) menunjukkan bahwa sekolah

sebagai organisasi pembelajar membutuhkan kepemimpinan yang mampu menghubungkan visi dengan tindakan.

Perkembangan teori ini menunjukkan bahwa evolusi kepemimpinan pendidikan bergerak menuju pendekatan yang semakin berpusat pada pembelajaran dan manusia. Kepemimpinan tidak lagi sekadar mengelola struktur atau memengaruhi perilaku, tetapi membentuk kondisi yang memungkinkan pembelajaran individu dan kolektif berkembang secara berkelanjutan. Pendekatan ini menjadi jembatan penting menuju kepemimpinan pendidikan berbasis bukti dan sains yang akan dibahas pada bagian selanjutnya.

## **Kepemimpinan Berbasis Bukti dan Sains**

Perkembangan teori kepemimpinan pendidikan pada tahap berikutnya ditandai oleh meningkatnya tuntutan terhadap akuntabilitas, efektivitas, dan legitimasi ilmiah dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, kepemimpinan berbasis bukti dan sains muncul sebagai respons terhadap praktik kepemimpinan yang terlalu bergantung pada intuisi, tradisi, atau preferensi personal. Pendekatan ini menekankan bahwa keputusan kepemimpinan pendidikan seharusnya didasarkan pada temuan riset yang kredibel, data empiris, dan refleksi sistematis.

Kepemimpinan berbasis bukti (*evidence-based leadership*) berakar pada gerakan *evidence-based practice* yang berkembang di bidang kesehatan dan kebijakan publik. Prinsip dasarnya adalah bahwa praktik profesional harus diinformasikan oleh bukti terbaik yang tersedia. Slavin (2020) menegaskan bahwa penggunaan bukti penelitian dalam pendidikan memungkinkan pemimpin membedakan antara praktik yang efektif dan praktik yang hanya populer secara retorik. Dalam pendidikan, pendekatan ini menjadi penting karena sumber daya terbatas dan dampak keputusan sangat luas.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, bukti tidak hanya dimaknai sebagai data kuantitatif, tetapi mencakup berbagai sumber pengetahuan, termasuk hasil penelitian, data kontekstual sekolah, dan

pengalaman profesional yang direfleksikan secara kritis. Bryk et al. (2015) menekankan bahwa perbaikan pendidikan yang berkelanjutan membutuhkan learning from data, bukan sekadar accounting for data. Pemimpin pendidikan berperan sebagai pembelajar organisasi yang menggunakan data untuk memahami masalah dan menguji solusi.

Pendekatan berbasis sains juga memperluas pemahaman tentang bagaimana manusia belajar, bekerja, dan mengambil keputusan. Temuan dari psikologi kognitif, neurosains, dan ilmu perilaku memberikan wawasan baru tentang keterbatasan rasionalitas manusia. Kahneman (2011) menunjukkan bahwa banyak keputusan dipengaruhi oleh bias kognitif yang bekerja secara otomatis. Kepemimpinan pendidikan yang berbasis sains membantu pemimpin menyadari bias ini dan merancang sistem pengambilan keputusan yang lebih sadar dan reflektif.

Dalam praktik pendidikan, kepemimpinan berbasis bukti tercermin dalam penggunaan data pembelajaran, survei iklim sekolah, dan hasil evaluasi program untuk memperbaiki kebijakan dan praktik. Data tidak diposisikan sebagai alat kontrol semata, tetapi sebagai sarana dialog dan pembelajaran kolektif. Datnow dan Park (2018) menekankan bahwa penggunaan data yang efektif membutuhkan budaya kepercayaan dan kolaborasi, bukan budaya menyalahkan.

Pendekatan berbasis sains juga menantang mitos kepemimpinan sebagai seni intuitif semata. Meskipun intuisi memiliki peran, kepemimpinan pendidikan modern dituntut untuk mengombinasikan intuisi dengan bukti empiris. Mintzberg (2009) menyatakan bahwa manajemen dan kepemimpinan yang matang mengintegrasikan analisis dan pengalaman. Dalam pendidikan, integrasi ini membantu pemimpin membuat keputusan yang lebih seimbang antara konteks dan generalisasi ilmiah.

Kepemimpinan berbasis bukti juga memiliki implikasi etis yang penting. Keputusan yang memengaruhi masa depan peserta didik dan kesejahteraan guru memerlukan dasar yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan ilmiah. Biesta (2015) mengingatkan bahwa penggunaan

bukti tidak boleh mengabaikan pertanyaan normatif tentang tujuan pendidikan. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis sains perlu dikombinasikan dengan refleksi nilai agar tidak terjebak pada teknokrasi.

Dalam konteks pengembangan profesional, pendekatan berbasis bukti mendorong pemimpin pendidikan untuk menjadi konsumen kritis riset. Pemimpin tidak hanya mengadopsi temuan penelitian secara mentah, tetapi menafsirkannya sesuai dengan konteks lokal. Levin (2013) menekankan pentingnya *knowledge mobilization*, yaitu proses menerjemahkan pengetahuan ilmiah ke dalam praktik yang relevan dan dapat diterapkan.

Kepemimpinan berbasis sains juga memperkuat peran refleksi dan eksperimen dalam organisasi pendidikan. Sekolah dipandang sebagai laboratorium pembelajaran di mana kebijakan dan praktik diuji secara sistematis. Argyris dan Schön (1996) menyebut proses ini sebagai *double-loop learning*, di mana organisasi tidak hanya memperbaiki tindakan, tetapi juga meninjau asumsi yang mendasarinya. Pemimpin pendidikan berperan menciptakan kondisi yang memungkinkan pembelajaran organisasi semacam ini.

Pendekatan berbasis bukti turut memengaruhi cara pemimpin menilai keberhasilan. Keberhasilan tidak lagi diukur semata-mata melalui pencapaian jangka pendek, tetapi melalui dampak berkelanjutan terhadap pembelajaran dan kesejahteraan. Hattie (2009) menunjukkan bahwa tidak semua intervensi pendidikan memiliki dampak yang sama, sehingga pemimpin perlu memahami ukuran efek dan konteks penerapannya. Pemahaman ini membantu pemimpin memprioritaskan strategi yang paling berdampak.

Meskipun menawarkan banyak keunggulan, kepemimpinan berbasis bukti juga menghadapi tantangan. Ketersediaan data yang berkualitas, kapasitas analisis pemimpin, dan tekanan kebijakan sering kali membatasi penerapan pendekatan ini. Selain itu, ada risiko reduksi kompleksitas pendidikan menjadi angka dan indikator semata. Morrison (2010)

mengingatkan bahwa pendidikan sebagai sistem kompleks tidak dapat sepenuhnya dipahami melalui pendekatan linier dan reduksionis.

Pendekatan berbasis sains juga menuntut perubahan budaya organisasi. Guru dan pemimpin perlu melihat data sebagai alat belajar, bukan ancaman. Perubahan budaya ini membutuhkan waktu dan kepemimpinan yang konsisten. Fullan (2014) menekankan bahwa perubahan berbasis bukti hanya akan berhasil ketika disertai dengan penguatan kapasitas dan hubungan sosial dalam organisasi.

Dalam konteks psikologis, kepemimpinan berbasis bukti membantu mengurangi ketidakpastian dan kecemasan dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang didukung oleh bukti cenderung lebih mudah dikomunikasikan dan diterima oleh pemangku kepentingan. Namun, pemimpin tetap perlu peka terhadap dimensi emosional dan nilai yang tidak selalu tertangkap oleh data. Pendekatan ini menuntut keseimbangan antara analisis rasional dan empati.

Kepemimpinan berbasis bukti dan sains mencerminkan tahap penting dalam evolusi teori kepemimpinan pendidikan. Pendekatan ini memperkaya praktik kepemimpinan dengan kerangka analitis dan empiris yang lebih kuat, sekaligus menuntut refleksi etis dan kontekstual. Dalam dunia pendidikan yang semakin kompleks, pendekatan ini menjadi jembatan menuju pemahaman kepemimpinan yang lebih integratif dan berkelanjutan, yang akan dikembangkan lebih lanjut pada bagian berikutnya.

## **Menuju Kepemimpinan Pendidikan Integratif**

Perjalanan evolusi teori kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan pun yang mampu menjawab seluruh kompleksitas pendidikan secara utuh. Setiap teori—klasik, perilaku, situasional, transformatif, instruksional, hingga berbasis bukti—memberikan kontribusi penting, sekaligus memiliki keterbatasan. Kesadaran inilah yang mendorong berkembangnya gagasan kepemimpinan pendidikan integratif, yaitu pendekatan yang

menggabungkan berbagai perspektif secara reflektif, kontekstual, dan berorientasi pada pembelajaran manusia.

Kepemimpinan pendidikan integratif berangkat dari pemahaman bahwa pendidikan adalah sistem hidup yang melibatkan dimensi struktural, psikologis, sosial, kultural, dan etis secara simultan. Morrison (2010) menekankan bahwa sistem pendidikan bersifat kompleks dan adaptif, sehingga tidak dapat dikelola melalui satu logika kepemimpinan yang linier. Pendekatan integratif menolak dikotomi sempit antara manajemen dan kepemimpinan, antara visi dan praktik, serta antara data dan nilai.

Dalam perspektif integratif, pemimpin pendidikan tidak memilih satu teori untuk menggantikan yang lain, melainkan memadukan berbagai pendekatan sesuai dengan konteks dan kebutuhan. Kepemimpinan klasik memberikan kerangka struktur dan stabilitas, kepemimpinan perilaku dan situasional memberikan fleksibilitas tindakan, kepemimpinan transformatif memberi arah nilai dan makna, kepemimpinan instruksional memastikan fokus pada pembelajaran, sementara pendekatan berbasis bukti menyediakan landasan empiris bagi pengambilan keputusan.

Kepemimpinan integratif juga menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh proses kepemimpinan. Pemimpin dipahami bukan hanya sebagai pengelola sistem, tetapi sebagai fasilitator pembelajaran individu dan kolektif. Fullan (2014) menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu membangun kapasitas manusia, bukan sekadar mengimplementasikan kebijakan. Dalam konteks ini, dimensi psikologis dan relasional menjadi sama pentingnya dengan dimensi teknis.

Pendekatan integratif menuntut pemimpin pendidikan memiliki kesadaran diri yang tinggi. Pemimpin perlu memahami asumsi, nilai, dan bias yang memengaruhi cara mereka memimpin. Schön (1983) menegaskan pentingnya refleksi dalam praktik profesional yang kompleks. Kepemimpinan integratif memandang refleksi bukan sebagai aktivitas

tambahan, tetapi sebagai inti dari praktik kepemimpinan yang matang dan bertanggung jawab.

Dalam kepemimpinan pendidikan integratif, pengambilan keputusan dipahami sebagai proses dialogis yang melibatkan data, pengalaman, dan nilai. Data dan bukti ilmiah digunakan untuk memahami masalah dan mengevaluasi dampak, sementara nilai digunakan untuk menilai arah dan makna keputusan. Biesta (2015) mengingatkan bahwa pendidikan selalu melibatkan pertanyaan normatif tentang tujuan, sehingga kepemimpinan berbasis bukti perlu dilengkapi dengan pertimbangan etis yang sadar.

Kepemimpinan integratif juga selaras dengan perkembangan neurosains dan psikologi modern yang menekankan keterkaitan antara kognisi, emosi, dan relasi sosial. Immordino-Yang (2016) menunjukkan bahwa pembelajaran dan pengambilan keputusan manusia tidak dapat dipisahkan dari konteks emosional dan sosial. Pemimpin pendidikan integratif memanfaatkan pemahaman ini untuk membangun iklim psikologis yang aman, suportif, dan menumbuhkan pembelajaran berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi, kepemimpinan integratif mendorong pergeseran dari kepemimpinan individual menuju kepemimpinan kolektif. Spillane (2006) menekankan bahwa kepemimpinan terdistribusi memungkinkan organisasi pendidikan memanfaatkan kecerdasan kolektif dan memperkuat kapasitas adaptif. Pemimpin formal berperan sebagai penghubung dan pengarah, bukan sebagai pusat kontrol tunggal.

Pendekatan integratif juga menuntut kepekaan terhadap konteks budaya dan lokalitas. Praktik kepemimpinan yang efektif di satu konteks belum tentu relevan di konteks lain. Hallinger (2018) menekankan pentingnya kepemimpinan yang kontekstual, yaitu kepemimpinan yang mampu menafsirkan teori global dalam kerangka nilai, budaya, dan kebutuhan lokal. Kepemimpinan integratif menghargai keragaman ini sebagai sumber kekuatan, bukan hambatan.

Dalam praktik perubahan pendidikan, kepemimpinan integratif membantu mengelola ketegangan antara stabilitas dan inovasi. Pemimpin



perlu menjaga keberlanjutan praktik yang telah berjalan baik, sekaligus membuka ruang bagi eksperimen dan pembaruan. Pascale et al. (2000) menggambarkan kondisi ini sebagai berada di edge of chaos, di mana sistem cukup stabil untuk berfungsi, tetapi cukup fleksibel untuk belajar dan beradaptasi.

Kepemimpinan pendidikan integratif juga memiliki implikasi penting bagi pengembangan pemimpin masa depan. Program pengembangan kepemimpinan tidak lagi cukup berfokus pada keterampilan teknis atau gaya tertentu, tetapi perlu membangun kapasitas reflektif, literasi riset, kecerdasan emosional, dan kepekaan etis. Day dan Sammons (2016) menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan membutuhkan pendekatan holistik yang mengintegrasikan pengalaman, pembelajaran formal, dan refleksi diri.

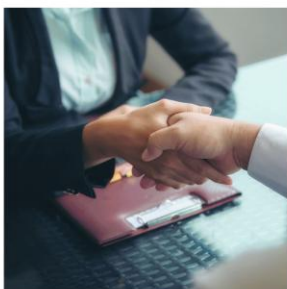
Dalam konteks tantangan global seperti digitalisasi, ketidakpastian sosial, dan krisis kemanusiaan, kepemimpinan pendidikan integratif menjadi semakin relevan. Pemimpin pendidikan dituntut untuk mampu membaca perubahan, menjaga nilai kemanusiaan, dan memfasilitasi pembelajaran lintas batas. Pendekatan integratif menyediakan kerangka berpikir yang lentur namun berprinsip dalam menghadapi tantangan tersebut.

Kepemimpinan pendidikan integratif juga memperkuat hubungan antara teori dan praktik. Teori tidak diposisikan sebagai dogma, tetapi sebagai sumber inspirasi dan refleksi. Praktik tidak dianggap sebagai rutinitas, tetapi sebagai ruang belajar yang terus berkembang. Hubungan dialektis ini memungkinkan kepemimpinan pendidikan tumbuh secara kontekstual dan berkelanjutan.

Menuju kepemimpinan pendidikan integratif berarti mengakui kompleksitas pendidikan sekaligus berkomitmen untuk mengelolanya secara manusiawi dan reflektif. Pendekatan ini tidak menawarkan solusi instan, tetapi membekali pemimpin dengan kerangka berpikir yang memungkinkan pembelajaran berkelanjutan. Dalam perjalanan evolusi

teori kepemimpinan pendidikan, pendekatan integratif menandai upaya untuk menyatukan struktur, perilaku, nilai, dan sains dalam satu praktik kepemimpinan yang utuh dan bermakna.





## Bagian II

# LANDASAN NEUROSAINS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN



## BAB 4

# DASAR-DASAR NEUROSAINS UNTUK PEMIMPIN PENDIDIKAN

Perkembangan neurosains dalam beberapa dekade terakhir telah mengubah secara fundamental cara manusia memahami pembelajaran, perilaku, emosi, dan pengambilan keputusan. Temuan-temuan tentang cara kerja otak tidak lagi terbatas pada ranah medis atau psikologi klinis, tetapi mulai merambah ke dunia pendidikan dan kepemimpinan. Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan memperoleh perspektif baru yang memperkaya pemahaman tentang bagaimana pemimpin memengaruhi proses belajar dan kehidupan organisasi pendidikan secara lebih mendalam.

Neurosains menempatkan otak sebagai pusat dari seluruh aktivitas manusia, termasuk berpikir, merasa, dan bertindak. Setiap keputusan kepemimpinan, interaksi sosial, dan respons emosional berakar pada proses neural yang kompleks. Pemimpin pendidikan yang memahami dasar-dasar neurosains memiliki peluang lebih besar untuk menjalankan kepemimpinannya secara sadar, reflektif, dan manusiawi, karena mampu membaca dinamika kognitif dan emosional yang terjadi dalam diri sendiri maupun orang lain.

Selama ini, banyak praktik kepemimpinan pendidikan dibangun atas asumsi rasionalitas penuh manusia. Pemimpin sering diharapkan mengambil keputusan secara objektif dan logis, seolah-olah emosi dan faktor biologis dapat dipisahkan dari proses berpikir. Namun, penelitian neurosains menunjukkan bahwa asumsi tersebut tidak sepenuhnya akurat.

Damasio (1994) menegaskan bahwa emosi merupakan bagian integral dari pengambilan keputusan rasional, bukan penghalang bagi rasionalitas itu sendiri.

Pemahaman neurosains membantu menjelaskan mengapa kebijakan atau keputusan yang secara logis baik tidak selalu diterima atau dijalankan secara efektif. Respons manusia terhadap perubahan sering kali dipengaruhi oleh sistem emosional otak yang berkaitan dengan rasa aman, ancaman, dan kelekatan sosial. Dalam konteks pendidikan, perubahan kebijakan atau praktik pembelajaran dapat memicu respons emosional yang kuat dari guru dan peserta didik, yang jika tidak dikelola dengan baik, dapat menghambat proses transformasi.

Bab ini memposisikan neurosains bukan sebagai disiplin yang menggantikan pedagogi atau psikologi pendidikan, tetapi sebagai landasan ilmiah yang melengkapi pemahaman tentang perilaku manusia. Pendekatan neurosains memberikan kerangka biologis yang menjelaskan mengapa pendekatan kepemimpinan tertentu efektif atau tidak efektif dalam konteks pembelajaran dan organisasi pendidikan. Dengan demikian, neurosains menjadi jembatan antara sains, perilaku, dan praktik kepemimpinan.

Dalam kepemimpinan pendidikan, pemahaman tentang otak sosial (social brain) menjadi sangat relevan. Manusia adalah makhluk sosial yang otaknya berkembang melalui interaksi dan relasi. Lieberman (2013) menunjukkan bahwa kebutuhan akan keterhubungan sosial sama mendasarnya dengan kebutuhan biologis lainnya. Pemimpin pendidikan yang mengabaikan dimensi sosial ini berisiko menciptakan iklim organisasi yang dingin dan tidak kondusif bagi pembelajaran.

Neurosains juga memberikan wawasan tentang stres dan dampaknya terhadap pembelajaran dan kinerja. Lingkungan pendidikan yang penuh tekanan dapat mengaktifkan sistem respons stres dalam otak, yang pada gilirannya menghambat fungsi kognitif tingkat tinggi seperti pemecahan masalah dan kreativitas. McEwen (2017) menjelaskan bahwa stres kronis

dapat memengaruhi struktur dan fungsi otak, dengan implikasi serius bagi kesejahteraan dan kinerja profesional guru serta pemimpin pendidikan.

Pemahaman tentang plastisitas otak (neuroplasticity) membuka optimisme baru dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan. Otak manusia bersifat plastis dan mampu berubah sepanjang hayat sebagai respons terhadap pengalaman dan pembelajaran. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah kapasitas statis, melainkan kompetensi yang dapat dikembangkan melalui pengalaman reflektif dan latihan yang disengaja. Pandangan ini selaras dengan pendekatan pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Bab ini juga menempatkan neurosains dalam dialog dengan psikologi dan ilmu perilaku. Neurosains memberikan penjelasan biologis tentang fenomena psikologis seperti motivasi, empati, dan pengambilan keputusan. Dengan memahami keterkaitan ini, pemimpin pendidikan dapat merancang interaksi dan kebijakan yang lebih selaras dengan cara kerja otak manusia, bukan bertentangan dengannya.

Dalam konteks pengambilan keputusan, neurosains membantu menjelaskan peran intuisi dan bias kognitif. Banyak keputusan kepemimpinan dibuat dalam kondisi informasi yang tidak lengkap dan tekanan waktu. Kahneman (2011) menunjukkan bahwa otak manusia menggunakan sistem berpikir cepat dan lambat, yang keduanya memiliki implikasi bagi kualitas keputusan. Pemimpin pendidikan yang memahami mekanisme ini dapat lebih waspada terhadap bias dan lebih reflektif dalam mengambil keputusan strategis.

Neurosains juga memperkaya pemahaman tentang empati dan kepemimpinan manusiawi. Penelitian tentang neuron cermin (mirror neurons) menunjukkan bahwa manusia secara biologis cenderung merespons emosi orang lain. Decety dan Jackson (2004) menjelaskan bahwa empati memiliki dasar neural yang kuat dan berperan penting dalam interaksi sosial. Dalam kepemimpinan pendidikan, empati bukan sekadar sikap moral, tetapi kapasitas biologis yang memengaruhi kualitas relasi dan kepercayaan.

Bab ini mengajak pembaca untuk melihat kepemimpinan pendidikan melalui lensa baru yang lebih integratif. Neurosains tidak dimaksudkan untuk menyederhanakan kompleksitas pendidikan menjadi proses biologis semata, tetapi untuk memberikan pemahaman tambahan yang memperkaya praktik kepemimpinan. Pendekatan ini membantu pemimpin memahami batas dan potensi manusia secara lebih realistis dan berimbang.

Pemimpin pendidikan yang melek neurosains (*neuro-literate leader*) tidak harus menjadi ahli otak, tetapi memiliki pemahaman dasar tentang bagaimana otak bekerja dalam konteks belajar, emosi, dan relasi sosial. Pemahaman ini memungkinkan pemimpin merancang lingkungan kerja dan pembelajaran yang lebih selaras dengan kebutuhan biologis dan psikologis manusia.

Dalam dunia pendidikan yang terus berubah dan sarat tuntutan, pendekatan neurosains memberikan landasan ilmiah untuk kepemimpinan yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Dengan memahami bagaimana otak merespons perubahan, tekanan, dan pembelajaran, pemimpin pendidikan dapat mengelola transformasi secara lebih manusiawi dan efektif.

Bab ini menjadi pintu masuk untuk memahami hubungan antara otak, perilaku, dan kepemimpinan pendidikan. Pembahasan selanjutnya akan menguraikan struktur dan fungsi otak, peran emosi, serta implikasi neurosains bagi praktik kepemimpinan di sekolah dan lembaga pendidikan lainnya, sebagai bagian dari upaya membangun kepemimpinan pembelajaran yang berdaya transformasi.

## **Otak Manusia dan Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku kepemimpinan pada dasarnya merupakan manifestasi dari proses biologis yang berlangsung di dalam otak manusia. Setiap tindakan pemimpin—mulai dari mengambil keputusan, berkomunikasi, hingga merespons konflik—berakar pada aktivitas neural yang kompleks dan saling terhubung. Memahami hubungan antara otak dan perilaku



kepemimpinan membantu menjelaskan mengapa pemimpin dapat bersikap rasional dalam satu situasi, namun emosional atau defensif dalam situasi lain, meskipun menghadapi individu dan konteks yang sama.

Otak manusia bekerja sebagai sistem terintegrasi yang mengoordinasikan fungsi kognitif, emosional, dan sosial secara simultan. Damasio (1994) menunjukkan bahwa pemisahan antara rasio dan emosi merupakan dikotomi semu, karena keputusan rasional selalu dipengaruhi oleh sinyal emosional yang diproses oleh otak. Dalam kepemimpinan pendidikan, pemahaman ini penting karena banyak keputusan strategis melibatkan pertimbangan nilai, relasi, dan dampak jangka panjang yang tidak dapat dihitung secara logis semata.

Secara neuroanatomi, perilaku kepemimpinan banyak melibatkan interaksi antara korteks prefrontal, sistem limbik, dan struktur otak bawah. Korteks prefrontal berperan dalam fungsi eksekutif seperti perencanaan, pengambilan keputusan, pengendalian impuls, dan penilaian moral. Miller dan Cohen (2001) menjelaskan bahwa fungsi eksekutif ini memungkinkan individu mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dan menahan respons impulsif. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kapasitas ini sangat menentukan kualitas pengambilan keputusan di bawah tekanan.

Sistem limbik, yang mencakup amigdala dan hipokampus, berperan penting dalam pemrosesan emosi dan memori. Amigdala terlibat dalam deteksi ancaman dan respons emosional cepat, sementara hipokampus berperan dalam pembentukan memori kontekstual. LeDoux (2000) menunjukkan bahwa amigdala dapat memicu respons emosional sebelum korteks prefrontal sempat melakukan analisis rasional. Hal ini menjelaskan mengapa pemimpin dapat bereaksi defensif atau agresif ketika merasa terancam, meskipun secara rasional situasi tersebut tidak berbahaya.

Dalam kepemimpinan pendidikan, dinamika ini sering muncul dalam situasi konflik, kritik, atau perubahan kebijakan. Ketika pemimpin merasa identitas profesional atau otoritasnya terancam, respons emosional dapat mendominasi dan menghambat pengambilan keputusan reflektif. Pemahaman tentang mekanisme ini membantu pemimpin

mengembangkan kesadaran diri (self-awareness) dan strategi regulasi emosi untuk menjaga kualitas kepemimpinannya.

Perilaku kepemimpinan juga dipengaruhi oleh sistem penghargaan (reward system) dalam otak yang melibatkan neurotransmitter seperti dopamin. Sistem ini berperan dalam motivasi, pembelajaran, dan pencarian makna. Schultz (2015) menjelaskan bahwa dopamin tidak hanya berkaitan dengan kesenangan, tetapi juga dengan ekspektasi dan pembelajaran dari pengalaman. Dalam kepemimpinan pendidikan, pengakuan, kepercayaan, dan keberhasilan kolektif dapat mengaktifkan sistem penghargaan ini dan memperkuat perilaku kepemimpinan yang positif.

Sebaliknya, lingkungan kepemimpinan yang didominasi oleh hukuman, ketakutan, dan kontrol berlebihan cenderung mengaktifkan sistem stres dalam otak. McEwen (2017) menunjukkan bahwa aktivasi stres kronis berdampak negatif terhadap fungsi kognitif tingkat tinggi dan regulasi emosi. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan yang menekan dapat melemahkan kapasitas berpikir reflektif guru dan menurunkan kualitas pembelajaran secara keseluruhan.

Otak manusia juga bersifat sosial, dan banyak perilaku kepemimpinan dimediasi oleh jaringan otak sosial. Lieberman (2013) menjelaskan bahwa otak memproses pengalaman sosial menggunakan jaringan yang sama dengan pengalaman fisik, sehingga penolakan sosial dapat dirasakan sebagai rasa sakit yang nyata. Pemimpin pendidikan yang memahami hal ini akan lebih berhati-hati dalam memberikan kritik dan umpan balik, karena dampaknya tidak hanya bersifat profesional, tetapi juga biologis dan emosional.

Empati sebagai kapasitas kepemimpinan memiliki dasar neural yang kuat. Penelitian tentang neuron cermin menunjukkan bahwa manusia cenderung merefleksikan emosi dan tindakan orang lain secara otomatis. Rizzolatti dan Sinigaglia (2010) menjelaskan bahwa mekanisme ini memungkinkan pemahaman intuitif terhadap pengalaman orang lain. Dalam kepemimpinan pendidikan, empati membantu pemimpin

membangun kepercayaan dan relasi yang mendukung pembelajaran kolektif.

Perilaku kepemimpinan juga berkaitan dengan pembentukan kebiasaan (habit formation) yang melibatkan ganglia basal. Kebiasaan kepemimpinan, seperti cara merespons masalah atau berinteraksi dengan guru, terbentuk melalui pengulangan dan penguatan neural. Graybiel (2008) menunjukkan bahwa kebiasaan yang telah terbentuk kuat sulit diubah tanpa kesadaran dan latihan yang disengaja. Pemahaman ini menegaskan pentingnya refleksi dan pembelajaran berkelanjutan dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan.

Neuroplasticity memberikan dasar ilmiah bahwa perilaku kepemimpinan dapat berubah dan berkembang sepanjang hayat. Pengalaman baru, pembelajaran reflektif, dan praktik yang disengaja dapat membentuk ulang koneksi neural dalam otak. Doidge (2007) menegaskan bahwa otak manusia memiliki kapasitas adaptif yang luar biasa. Dalam konteks pendidikan, hal ini memberikan optimisme bahwa kepemimpinan bukanlah bakat tetap, tetapi kompetensi yang dapat dikembangkan.

Interaksi antara otak dan lingkungan juga menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kepemimpinan. Lingkungan organisasi yang suportif, aman secara psikologis, dan kolaboratif memperkuat fungsi eksekutif dan regulasi emosi. Edmondson (2019) menunjukkan bahwa psychological safety memungkinkan individu menggunakan kapasitas kognitifnya secara optimal. Pemimpin pendidikan berperan menciptakan lingkungan yang mendukung kesehatan neural dan psikologis warga sekolah.

Perilaku kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi internal otak, tetapi juga oleh kondisi fisiologis seperti kelelahan, kurang tidur, dan tekanan kronis. Walker (2017) menunjukkan bahwa kurang tidur berdampak signifikan pada fungsi eksekutif dan regulasi emosi. Dalam dunia pendidikan yang sarat tuntutan, pemimpin yang mengabaikan kesehatan diri berisiko menurunkan kualitas kepemimpinannya secara tidak sadar.

Pemahaman tentang otak dan perilaku kepemimpinan juga membantu menjelaskan variasi individu dalam merespons situasi yang sama. Perbedaan pengalaman hidup, pembelajaran, dan kondisi biologis membentuk pola neural yang unik pada setiap individu. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak dapat bersifat seragam, tetapi perlu sensitif terhadap perbedaan individual dan konteks.

Dengan memahami hubungan antara otak manusia dan perilaku kepemimpinan, pemimpin pendidikan memperoleh landasan ilmiah untuk mengembangkan kepemimpinan yang lebih sadar, adaptif, dan manusiawi. Pemahaman ini tidak dimaksudkan untuk mereduksi kepemimpinan menjadi proses biologis semata, tetapi untuk memperkaya refleksi dan praktik kepemimpinan agar selaras dengan cara kerja alami manusia.

### **Struktur Otak: Kognisi, Emosi, dan Tindakan**

Pemahaman tentang struktur otak memberikan landasan penting untuk menjelaskan bagaimana kognisi, emosi, dan tindakan saling terhubung dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Otak tidak bekerja dalam kompartemen terpisah, melainkan sebagai jaringan sistem yang terintegrasi. Setiap keputusan kepemimpinan merupakan hasil interaksi simultan antara proses berpikir rasional, respons emosional, dan kecenderungan bertindak yang dibentuk oleh pengalaman sebelumnya.

Korteks serebral, khususnya korteks prefrontal, sering dikaitkan dengan fungsi kognitif tingkat tinggi seperti perencanaan, penalaran, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan etis. Baddeley (2012) menjelaskan bahwa fungsi eksekutif memungkinkan individu mengelola informasi, mengendalikan perhatian, dan menunda impuls. Dalam kepemimpinan pendidikan, fungsi ini sangat penting ketika pemimpin harus menimbang berbagai kepentingan, data, dan konsekuensi jangka panjang sebelum bertindak.

Namun, kognisi tidak pernah bekerja secara terisolasi dari emosi. Sistem limbik memainkan peran sentral dalam memberi makna emosional

pada pengalaman dan keputusan. Emosi berfungsi sebagai sinyal yang membantu otak memprioritaskan informasi dan tindakan. Damasio (1994) menunjukkan bahwa individu dengan gangguan pada sistem emosi mengalami kesulitan besar dalam mengambil keputusan, meskipun kemampuan kognitifnya relatif utuh. Temuan ini menegaskan bahwa emosi bukan gangguan bagi kepemimpinan rasional, melainkan prasyarat bagi pengambilan keputusan yang bermakna.

Amigdala sebagai bagian dari sistem limbik memiliki peran penting dalam mendeteksi ancaman dan memicu respons cepat. Respons ini bersifat adaptif dalam konteks bahaya fisik, tetapi dapat menjadi problematik dalam konteks sosial dan organisasi. LeDoux (2000) menjelaskan bahwa aktivasi amigdala yang berlebihan dapat menghambat fungsi korteks prefrontal, sehingga individu cenderung bereaksi impulsif. Dalam kepemimpinan pendidikan, kondisi ini sering muncul ketika pemimpin menghadapi kritik, konflik, atau tekanan kebijakan.

Hipokampus berperan dalam pembentukan memori kontekstual dan pembelajaran dari pengalaman. Struktur ini membantu individu mengaitkan peristiwa dengan konteks sosial dan emosionalnya. Dalam kepemimpinan pendidikan, memori tentang keberhasilan atau kegagalan masa lalu memengaruhi cara pemimpin merespons situasi serupa di masa depan. McEwen dan Morrison (2013) menunjukkan bahwa stres kronis dapat memengaruhi fungsi hipokampus, dengan implikasi pada kemampuan belajar dan refleksi.

Kognisi, emosi, dan tindakan juga dimediasi oleh interaksi antara sistem saraf otonom dan sistem hormonal. Respons stres melibatkan pelepasan hormon seperti kortisol dan adrenalin, yang mempersiapkan tubuh untuk bertindak cepat. Meskipun berguna dalam situasi darurat, aktivasi stres yang berkepanjangan dapat mengganggu pengambilan keputusan dan relasi sosial. Dalam lingkungan pendidikan yang penuh tuntutan, pemimpin perlu menyadari bagaimana stres memengaruhi kapasitas berpikir dan bertindak mereka.

Transisi dari emosi ke tindakan melibatkan integrasi berbagai jaringan otak, termasuk ganglia basal dan korteks motorik. Ganglia basal berperan dalam pembentukan kebiasaan dan pola tindakan otomatis. Graybiel (2008) menunjukkan bahwa kebiasaan terbentuk melalui pengulangan yang diperkuat oleh sistem penghargaan. Dalam kepemimpinan pendidikan, kebiasaan seperti cara memberi umpan balik atau menangani konflik sering kali dilakukan secara otomatis, tanpa refleksi sadar.

Struktur otak juga mendukung kemampuan regulasi diri (self-regulation), yaitu kapasitas untuk mengelola emosi dan perilaku sesuai dengan tujuan jangka panjang. Regulasi diri bergantung pada konektivitas antara korteks prefrontal dan sistem limbik. Heatherton dan Wagner (2011) menjelaskan bahwa regulasi diri yang efektif memungkinkan individu menahan impuls emosional dan bertindak secara selaras dengan nilai dan tujuan. Dalam kepemimpinan pendidikan, kemampuan ini sangat menentukan kualitas interaksi dan keputusan.

Dimensi sosial dari struktur otak juga berperan dalam menjembatani kognisi, emosi, dan tindakan. Jaringan otak sosial, termasuk medial prefrontal cortex dan temporoparietal junction, terlibat dalam memahami perspektif orang lain dan empati. Lieberman (2013) menegaskan bahwa kemampuan memahami niat dan emosi orang lain memiliki dasar neural yang kuat. Pemimpin pendidikan yang mampu mengaktifkan kapasitas ini cenderung lebih efektif dalam membangun relasi dan kolaborasi.

Pemahaman tentang struktur otak juga membantu menjelaskan mengapa perubahan perilaku sering kali sulit dilakukan meskipun ada kesadaran kognitif. Perubahan membutuhkan restrukturisasi jaringan neural yang telah terbentuk lama. Doidge (2007) menunjukkan bahwa perubahan tersebut memerlukan latihan yang konsisten dan lingkungan yang mendukung. Dalam kepemimpinan pendidikan, hal ini menegaskan bahwa perubahan gaya kepemimpinan membutuhkan waktu, refleksi, dan dukungan sistemik.

Keterkaitan antara kognisi, emosi, dan tindakan juga memiliki implikasi penting bagi pengembangan kepemimpinan. Program pelatihan yang hanya menekankan pengetahuan kognitif tanpa memperhatikan dimensi emosional dan kebiasaan perilaku cenderung kurang efektif. Pendekatan berbasis neurosains mendorong desain pengembangan kepemimpinan yang holistik, mencakup refleksi emosional, latihan perilaku, dan pembelajaran kontekstual.

Dalam konteks pendidikan, pemahaman struktur otak membantu pemimpin membaca dinamika organisasi secara lebih akurat. Reaksi resistensi terhadap perubahan, misalnya, tidak selalu mencerminkan penolakan rasional, tetapi sering kali respons emosional terhadap ancaman yang dirasakan. Dengan pemahaman ini, pemimpin dapat merancang strategi komunikasi dan perubahan yang lebih empatik dan adaptif.

Struktur otak juga menjelaskan pentingnya jeda reflektif dalam kepemimpinan. Aktivitas refleksi membantu mengaktifkan korteks prefrontal dan menenangkan sistem limbik, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih seimbang. Schön (1983) menekankan refleksi sebagai inti praktik profesional dalam situasi kompleks. Dalam kepemimpinan pendidikan, refleksi menjadi sarana untuk menyelaraskan kognisi, emosi, dan tindakan.

Pemahaman tentang struktur otak memperkaya cara pandang pemimpin pendidikan terhadap perilaku manusia. Perilaku tidak lagi dipahami semata-mata sebagai pilihan sadar, tetapi sebagai hasil interaksi kompleks antara struktur neural, pengalaman, dan konteks. Perspektif ini membantu pemimpin mengembangkan kepemimpinan yang lebih sabar, reflektif, dan manusiawi dalam menghadapi dinamika pendidikan yang terus berubah.

## **Neuroplasticity dan Pembelajaran Kepemimpinan**

Neuroplasticity merujuk pada kemampuan otak manusia untuk berubah secara struktural dan fungsional sebagai respons terhadap pengalaman, pembelajaran, dan lingkungan. Konsep ini menantang pandangan lama

bahwa otak bersifat statis setelah masa kanak-kanak. Temuan neurosains modern menunjukkan bahwa otak tetap plastis sepanjang hayat, membuka peluang besar bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan sebagai proses belajar berkelanjutan, bukan kapasitas bawaan yang tetap.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, neuroplasticity memberikan landasan ilmiah bahwa gaya kepemimpinan, pola berpikir, dan kebiasaan perilaku dapat diubah melalui pengalaman reflektif dan latihan yang disengaja. Doidge (2007) menegaskan bahwa “neurons that fire together wire together”, artinya pola aktivitas neural yang sering digunakan akan memperkuat koneksi sinaptik tertentu. Prinsip ini menjelaskan mengapa perilaku kepemimpinan yang diulang secara konsisten cenderung menjadi kebiasaan yang sulit diubah tanpa intervensi sadar.

Pembelajaran kepemimpinan, dari perspektif neuroplasticity, bukan sekadar akumulasi pengetahuan konseptual, tetapi proses pembentukan ulang jaringan neural. Ketika pemimpin pendidikan belajar cara baru dalam berkomunikasi, mengelola konflik, atau mengambil keputusan, otak mereka membangun jalur neural baru yang mendukung perilaku tersebut. Immordino-Yang (2016) menekankan bahwa pembelajaran yang bermakna selalu melibatkan emosi, karena emosi memberi bobot nilai pada pengalaman yang dipelajari.

Pengalaman emosional memiliki peran penting dalam proses neuroplasticity. Peristiwa yang melibatkan emosi kuat—baik positif maupun negatif—cenderung lebih mudah diingat dan membentuk perubahan neural yang lebih tahan lama. Dalam kepemimpinan pendidikan, pengalaman reflektif seperti keberhasilan memfasilitasi perubahan atau kegagalan dalam mengelola konflik dapat menjadi momen pembelajaran yang mendalam jika diolah secara sadar. Tanpa refleksi, pengalaman tersebut berisiko hanya memperkuat kebiasaan lama.

Neuroplasticity juga menjelaskan pentingnya deliberate practice dalam pengembangan kepemimpinan. Ericsson (2006) menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi kompleks memerlukan latihan yang



terfokus, umpan balik yang jelas, dan pengulangan yang bermakna. Dalam kepemimpinan pendidikan, latihan seperti simulasi pengambilan keputusan, refleksi kasus nyata, dan coaching profesional membantu memperkuat jalur neural yang mendukung kepemimpinan adaptif dan reflektif.

Lingkungan belajar memainkan peran krusial dalam mendukung atau menghambat neuroplasticity. Lingkungan yang aman secara psikologis memungkinkan otak mengeksplorasi pola baru tanpa dominasi respons stres. McEwen (2017) menjelaskan bahwa stres kronis dapat menghambat plastisitas otak dan memperkuat respons defensif. Dalam konteks sekolah, pemimpin pendidikan membutuhkan lingkungan belajar yang suportif untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka secara optimal.

Neuroplasticity juga berkaitan erat dengan mindset terhadap pembelajaran. Dweck (2006) menunjukkan bahwa individu dengan growth mindset lebih terbuka terhadap tantangan dan pembelajaran dari kesalahan. Dari perspektif neurosains, sikap ini selaras dengan pemahaman bahwa otak dapat berubah dan berkembang. Pemimpin pendidikan yang menginternalisasi mindset ini lebih mungkin terlibat dalam pembelajaran kepemimpinan yang berkelanjutan dan reflektif.

Pembelajaran kepemimpinan melalui neuroplasticity tidak bersifat linier atau instan. Perubahan neural memerlukan waktu, konsistensi, dan penguatan berulang. Kebiasaan lama yang telah tertanam kuat membutuhkan upaya sadar untuk dilemahkan sebelum digantikan oleh pola baru. Graybiel (2008) menunjukkan bahwa pembentukan kebiasaan melibatkan ganglia basal, yang cenderung mempertahankan pola lama kecuali ada intervensi yang disengaja.

Dalam kepemimpinan pendidikan, proses ini tampak ketika pemimpin berupaya mengubah gaya kepemimpinannya dari kontrol ke kolaborasi, atau dari reaktif ke reflektif. Upaya tersebut sering kali diiringi rasa tidak nyaman dan ketidakpastian, karena otak sedang berada dalam fase transisi neural. Pemahaman tentang neuroplasticity membantu

pemimpin memaknai ketidaknyamanan ini sebagai bagian alami dari proses belajar, bukan sebagai tanda kegagalan.

Neuroplasticity juga menyoroti pentingnya pembelajaran sosial dalam pengembangan kepemimpinan. Interaksi dengan mentor, kolega, dan komunitas belajar profesional memberikan stimulasi sosial dan kognitif yang memperkaya pengalaman belajar. Lieberman (2013) menegaskan bahwa otak manusia dirancang untuk belajar dalam konteks sosial. Dalam pendidikan, komunitas praktik kepemimpinan menjadi ruang penting untuk mempercepat pembelajaran melalui dialog dan refleksi bersama.

Pengalaman reflektif berperan sebagai jembatan antara pengalaman dan perubahan neural. Refleksi membantu pemimpin mengintegrasikan pengalaman emosional dan kognitif, sehingga memperkuat pembelajaran. Schön (1983) menekankan refleksi sebagai inti praktik profesional dalam situasi kompleks. Dari perspektif neurosains, refleksi membantu mengaktifkan jaringan prefrontal yang mendukung regulasi emosi dan pengambilan makna.

Neuroplasticity juga memberikan dasar ilmiah bagi praktik coaching dan mentoring dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan. Coaching yang efektif membantu pemimpin menyadari pola pikir dan perilaku lama, serta merancang praktik baru secara bertahap. Dengan umpan balik yang tepat, proses ini memperkuat jalur neural baru yang mendukung kepemimpinan yang lebih adaptif dan manusiawi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, pemahaman neuroplasticity mendorong perubahan cara pandang terhadap pengembangan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai hasil seleksi individu “terbaik”, tetapi sebagai proses pembelajaran kolektif yang dapat difasilitasi. Sekolah dan lembaga pendidikan dapat dirancang sebagai lingkungan yang kaya pengalaman belajar bagi pemimpin, bukan sekadar tempat menjalankan fungsi administratif.

Neuroplasticity juga memiliki implikasi etis dalam kepemimpinan pendidikan. Kesadaran bahwa pengalaman organisasi membentuk otak

dan perilaku manusia menuntut pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang tidak merusak kesehatan mental dan kapasitas belajar. Kepemimpinan yang menekan dan penuh ketakutan berpotensi memperkuat pola neural defensif yang menghambat pembelajaran dan kolaborasi.

Pemahaman tentang neuroplasticity memperkuat keyakinan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses yang terus berkembang. Setiap pengalaman, interaksi, dan refleksi membentuk cara pemimpin berpikir dan bertindak. Dengan memanfaatkan prinsip neuroplasticity secara sadar, pemimpin pendidikan dapat mengembangkan kepemimpinan yang lebih reflektif, adaptif, dan berdaya transformasi seiring perjalanan profesionalnya.

## Otak Sosial dan Relasi dalam Organisasi Pendidikan

Neurosains modern menegaskan bahwa manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial, dan otak berkembang serta berfungsi secara optimal melalui relasi dengan orang lain. Konsep social brain menjelaskan bahwa banyak struktur dan jaringan otak berevolusi khusus untuk mendukung interaksi sosial, kerja sama, dan pembentukan makna bersama. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, pemahaman tentang otak sosial menjadi kunci untuk memahami mengapa kualitas relasi sering kali lebih menentukan keberhasilan organisasi dibandingkan kebijakan atau struktur formal semata.

Otak sosial melibatkan jaringan neural yang kompleks, termasuk medial prefrontal cortex, temporoparietal junction, posterior cingulate cortex, dan sistem limbik. Jaringan ini berperan dalam memahami perspektif orang lain, empati, kelekatan sosial, dan pengaturan perilaku dalam kelompok. Lieberman (2013) menjelaskan bahwa otak memproses pengalaman sosial menggunakan mekanisme yang sama dengan pengalaman fisik, sehingga penerimaan dan penolakan sosial memiliki dampak biologis yang nyata.

Dalam organisasi pendidikan, relasi sosial tidak hanya bersifat pelengkap, tetapi menjadi medium utama terjadinya pembelajaran dan perubahan. Guru belajar melalui interaksi dengan rekan sejawat, peserta didik belajar melalui hubungan dengan guru, dan pemimpin memengaruhi organisasi melalui kualitas relasi yang dibangunnya. Hargreaves (2001) menegaskan bahwa dimensi emosional dan relasional dalam pendidikan memiliki pengaruh besar terhadap motivasi, komitmen, dan keberlanjutan profesional.

Pemimpin pendidikan berperan sebagai pengatur utama iklim sosial organisasi. Cara pemimpin berinteraksi, mendengarkan, dan merespons perbedaan membentuk sinyal sosial yang ditangkap oleh otak anggota organisasi. Sinyal-sinyal ini menentukan apakah lingkungan dipersepsikan sebagai aman atau mengancam. Eisenberger dan Lieberman (2004) menunjukkan bahwa rasa diterima secara sosial mengaktifkan sistem penghargaan otak, sementara penolakan sosial mengaktifkan sistem nyeri.

Rasa aman sosial (*social safety*) menjadi prasyarat penting bagi pembelajaran dan inovasi. Ketika otak merasa aman secara sosial, sumber daya kognitif dapat digunakan untuk berpikir reflektif dan kreatif. Sebaliknya, ketika individu merasa terancam atau tidak dihargai, otak cenderung mengalihkan energi untuk bertahan. Edmondson (2019) menegaskan bahwa *psychological safety* merupakan fondasi pembelajaran organisasi, termasuk di sekolah dan lembaga pendidikan.

Empati memiliki peran sentral dalam otak sosial dan kepemimpinan pendidikan. Kemampuan untuk memahami dan merespons emosi orang lain tidak hanya bersifat moral, tetapi memiliki dasar biologis yang kuat. Decety dan Jackson (2004) menjelaskan bahwa empati melibatkan aktivasi jaringan neural yang memungkinkan individu merasakan dan memahami keadaan emosional orang lain tanpa kehilangan batas diri. Pemimpin pendidikan yang empatik cenderung membangun kepercayaan dan keterlibatan yang lebih kuat.

Relasi sosial juga memengaruhi regulasi emosi individu dalam organisasi. Interaksi yang suportif membantu menenangkan sistem limbik

dan memperkuat fungsi eksekutif, sementara interaksi yang penuh konflik dan ketidakpastian dapat memicu stres kronis. Cozolino (2014) menunjukkan bahwa hubungan yang aman berfungsi sebagai neural regulator yang membantu menjaga keseimbangan emosional. Dalam pendidikan, relasi yang sehat menjadi penyangga penting terhadap tekanan kerja.

Otak sosial juga menjelaskan mengapa kepemimpinan berbasis kolaborasi lebih efektif dalam konteks pendidikan modern. Kerja sama dan pembelajaran kolektif mengaktifkan jaringan sosial otak yang mendukung pemaknaan bersama dan inovasi. Spillane (2006) menekankan bahwa kepemimpinan terdistribusi memanfaatkan kecerdasan kolektif organisasi, bukan hanya kapasitas individu pemimpin. Dari perspektif neurosains, pendekatan ini selaras dengan cara alami otak manusia bekerja dalam kelompok.

Bahasa dan komunikasi menjadi medium utama aktivasi otak sosial. Cara pemimpin menggunakan bahasa—apakah inklusif atau eksklusif, menghargai atau merendahkan—membentuk respons neural yang memengaruhi relasi dan motivasi. Rock (2008) menunjukkan bahwa komunikasi yang memicu ancaman sosial dapat menghambat fungsi kognitif, sementara komunikasi yang mendukung status dan keadilan sosial memperkuat keterlibatan. Dalam kepemimpinan pendidikan, kepekaan terhadap bahasa menjadi kompetensi neural dan sosial yang krusial.

Relasi sosial dalam organisasi pendidikan juga membentuk identitas profesional. Identitas ini berkembang melalui pengakuan, umpan balik, dan interaksi sehari-hari. Tajfel dan Turner (1979) menjelaskan bahwa identitas sosial memengaruhi cara individu memaknai perannya dalam kelompok. Pemimpin pendidikan yang mampu memperkuat identitas kolektif positif berkontribusi pada kohesi dan komitmen organisasi.

Konflik sosial merupakan bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi, termasuk pendidikan. Dari perspektif otak sosial, konflik sering kali dipersepsikan sebagai ancaman terhadap status atau kelekatan,

sehingga memicu respons emosional yang kuat. Pemimpin pendidikan yang memahami mekanisme ini dapat mengelola konflik secara lebih empatik dan konstruktif, dengan fokus pada pemulihan relasi, bukan sekadar penyelesaian masalah teknis.

Otak sosial juga berperan dalam pembentukan kepercayaan. Kepercayaan melibatkan ekspektasi positif terhadap niat dan perilaku orang lain, yang memiliki dasar neural dalam sistem penghargaan dan regulasi emosi. Zak (2017) menunjukkan bahwa kepercayaan meningkatkan kerja sama dan kinerja melalui mekanisme neurokimia seperti oksitosin. Dalam pendidikan, kepercayaan antara pemimpin dan guru menjadi modal sosial yang sangat berharga.

Pemahaman tentang otak sosial membantu pemimpin pendidikan melihat relasi sebagai investasi strategis, bukan aktivitas tambahan. Waktu yang dihabiskan untuk membangun relasi, mendengarkan, dan berdialog bukanlah pemborosan energi, tetapi upaya memperkuat fondasi neural dan sosial organisasi. Pendekatan ini menantang paradigma kepemimpinan yang terlalu menekankan efisiensi struktural tanpa memperhatikan kualitas relasi manusia.

Dalam konteks perubahan pendidikan, otak sosial memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan transformasi. Perubahan yang dirancang tanpa memperhatikan dinamika relasi dan emosi cenderung memicu resistensi. Sebaliknya, perubahan yang dibangun melalui dialog, partisipasi, dan kepercayaan lebih mudah diinternalisasi. Fullan (2014) menekankan bahwa perubahan pendidikan yang berkelanjutan selalu berakar pada hubungan yang bermakna.

Pemahaman tentang otak sosial dan relasi memberikan perspektif baru tentang kekuatan kepemimpinan pendidikan. Kekuatan tidak lagi dipahami sebagai kontrol struktural, tetapi sebagai kapasitas membangun relasi yang menumbuhkan rasa aman, kepercayaan, dan pembelajaran bersama. Dengan memimpin selaras dengan cara kerja otak sosial, pemimpin pendidikan dapat menciptakan organisasi yang lebih manusiawi, adaptif, dan berdaya transformasi.

## Implikasi Neurosains Bagi Kepemimpinan Sekolah

Pemahaman neurosains membawa implikasi praktis yang signifikan bagi kepemimpinan sekolah, terutama dalam cara pemimpin merancang lingkungan belajar, berinteraksi dengan warga sekolah, dan mengambil keputusan strategis. Neurosains tidak menawarkan resep instan, tetapi memberikan kerangka ilmiah untuk memahami bagaimana kebijakan dan perilaku kepemimpinan memengaruhi cara otak manusia berpikir, merasa, dan belajar. Dengan kerangka ini, kepemimpinan sekolah dapat bergerak dari pendekatan intuitif menuju praktik yang lebih sadar dan berbasis pemahaman biologis manusia.

Salah satu implikasi utama neurosains adalah pentingnya menciptakan rasa aman, baik secara emosional maupun sosial, di lingkungan sekolah. Otak manusia hanya dapat berfungsi optimal dalam kondisi yang relatif aman dari ancaman. Ketika guru atau peserta didik berada dalam keadaan tertekan atau takut disanksi, sistem limbik cenderung mendominasi dan menghambat fungsi kognitif tingkat tinggi. Immordino-Yang dan Damasio (2007) menunjukkan bahwa pembelajaran yang mendalam membutuhkan keterlibatan emosi positif dan rasa aman. Bagi pemimpin sekolah, hal ini berarti bahwa disiplin, evaluasi, dan supervisi perlu dirancang secara mendukung, bukan menakutkan.

Neurosains juga mengimplikasikan perlunya kepemimpinan yang sadar emosi (*emotionally informed leadership*). Emosi tidak dapat dipisahkan dari proses belajar dan bekerja. Pemimpin sekolah yang mampu mengenali, memahami, dan mengelola emosi—baik emosi diri maupun orang lain—lebih efektif dalam membangun relasi dan memfasilitasi perubahan. Goleman (1998) menegaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan prediktor penting efektivitas kepemimpinan. Dalam konteks sekolah, kemampuan ini membantu pemimpin merespons konflik dan tekanan dengan lebih reflektif.

Implikasi lain dari neurosains adalah pentingnya konsistensi dan kejelasan dalam kepemimpinan. Otak manusia cenderung mencari pola dan kepastian. Ketika kebijakan berubah secara mendadak atau tidak

konsisten, hal ini dapat memicu ketidakpastian dan stres. Rock (2008) menjelaskan bahwa ketidakpastian dipersepsikan otak sebagai ancaman yang menguras sumber daya kognitif. Oleh karena itu, pemimpin sekolah perlu mengomunikasikan perubahan secara transparan dan bertahap agar dapat diterima secara lebih adaptif.

Neurosains juga memberikan dasar ilmiah bagi praktik refleksi dalam kepemimpinan sekolah. Refleksi membantu mengaktifkan korteks prefrontal dan menenangkan sistem limbik, sehingga memungkinkan pemrosesan pengalaman secara lebih bermakna. Schön (1983) menekankan refleksi sebagai inti praktik profesional dalam situasi kompleks. Pemimpin sekolah yang meluangkan waktu untuk refleksi individu maupun kolektif membantu warga sekolah belajar dari pengalaman dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama.

Dalam pengambilan keputusan, neurosains mengingatkan pemimpin sekolah akan keterbatasan rasionalitas manusia. Bias kognitif dan respons emosional sering memengaruhi penilaian tanpa disadari. Kahneman (2011) menunjukkan bahwa banyak keputusan dibuat melalui sistem berpikir cepat yang rentan terhadap bias. Pemimpin sekolah yang sadar akan mekanisme ini dapat merancang proses pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif dan berbasis data untuk mengimbangi keterbatasan individu.

Neurosains juga berdampak pada cara pemimpin sekolah memandang pengembangan profesional guru. Pembelajaran orang dewasa membutuhkan keterlibatan emosi, relevansi, dan kesempatan praktik. Program pelatihan yang bersifat satu arah dan tidak kontekstual cenderung kurang efektif dalam membentuk perubahan perilaku. Knowles et al. (2015) menegaskan bahwa pembelajaran orang dewasa bersifat mandiri dan berorientasi pada pengalaman. Dari perspektif neurosains, pengalaman belajar yang bermakna lebih mungkin membentuk perubahan neural yang tahan lama.

Implikasi penting lainnya adalah pengakuan terhadap peran istirahat, jeda, dan keseimbangan kerja dalam kepemimpinan sekolah. Otak



membutuhkan waktu untuk memulihkan diri dan mengintegrasikan pembelajaran. Walker (2017) menunjukkan bahwa kurang tidur dan kelelahan kronis berdampak negatif pada fungsi eksekutif dan regulasi emosi. Pemimpin sekolah yang mengabaikan kesejahteraan diri dan staf berisiko menciptakan lingkungan kerja yang melemahkan kapasitas belajar dan kinerja jangka panjang.

Neurosains juga memperkuat argumen tentang pentingnya kolaborasi dalam kepemimpinan sekolah. Pembelajaran sosial dan kerja tim mengaktifkan jaringan otak sosial yang mendukung pemaknaan bersama dan inovasi. Pemimpin sekolah yang mendorong kolaborasi guru melalui komunitas belajar profesional menciptakan kondisi neural yang kondusif bagi pembelajaran kolektif. DuFour dan Eaker (1998) menekankan bahwa komunitas belajar profesional memperkuat budaya refleksi dan peningkatan berkelanjutan.

Dalam konteks perubahan dan inovasi, neurosains mengingatkan pemimpin sekolah untuk mengelola perubahan secara bertahap dan partisipatif. Perubahan yang terlalu cepat atau dipaksakan dapat memicu respons stres dan resistensi. Fullan (2014) menekankan bahwa perubahan pendidikan yang berhasil selalu memperhatikan dimensi manusia. Dari perspektif neurosains, pendekatan partisipatif membantu mengurangi ancaman dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perubahan.

Implikasi neurosains juga mencakup cara pemimpin sekolah memberikan umpan balik. Umpan balik yang bersifat menghukum atau memermalukan dapat memicu respons defensif dan menghambat pembelajaran. Sebaliknya, umpan balik yang konstruktif dan berfokus pada pengembangan mengaktifkan sistem penghargaan dan meningkatkan motivasi. Hattie dan Timperley (2007) menunjukkan bahwa umpan balik yang efektif berfokus pada proses dan perbaikan, bukan pada label personal.

Neurosains mendorong pemimpin sekolah untuk melihat kesalahan sebagai bagian alami dari proses belajar. Ketakutan terhadap kesalahan mengaktifkan sistem ancaman dan menghambat eksplorasi. Dalam

lingkungan yang aman, kesalahan dapat diproses sebagai sumber pembelajaran yang memperkuat neuroplasticity. Pemimpin sekolah berperan menciptakan budaya yang menormalkan refleksi atas kesalahan tanpa stigma.

Implikasi neurosains juga terlihat dalam cara pemimpin sekolah membangun visi dan makna bersama. Otak manusia merespons narasi dan makna secara lebih kuat dibandingkan instruksi teknis semata. Pemimpin yang mampu mengaitkan visi sekolah dengan nilai dan emosi kolektif lebih efektif dalam menggerakkan perubahan. Zak (2015) menunjukkan bahwa narasi yang bermakna dapat meningkatkan keterlibatan melalui mekanisme neurokimia tertentu.

Dengan memahami implikasi neurosains, kepemimpinan sekolah dapat berkembang menjadi praktik yang lebih sadar, manusiawi, dan berkelanjutan. Neurosains tidak menggantikan kebijaksanaan praktis atau nilai moral dalam kepemimpinan, tetapi memperkaya keduanya dengan pemahaman ilmiah tentang cara manusia belajar dan berinteraksi. Pendekatan ini memperkuat fondasi kepemimpinan pembelajaran yang berdaya transformasi dalam menghadapi kompleksitas pendidikan masa kini.



## BAB 5

# EMOSI, EMPATI, DAN REGULASI DIRI PEMIMPIN

Kepemimpinan pendidikan sering kali dipersepsikan sebagai aktivitas rasional yang bertumpu pada kebijakan, perencanaan, dan pengambilan keputusan strategis. Namun, di balik setiap keputusan dan tindakan kepemimpinan, terdapat dinamika emosi yang bekerja secara terus-menerus dan sering kali tidak disadari. Emosi bukan sekadar respons personal, melainkan kekuatan psikologis dan biologis yang membentuk cara pemimpin memandang situasi, berinteraksi dengan orang lain, dan memaknai perannya dalam organisasi pendidikan.

Penelitian psikologi dan neurosains modern menunjukkan bahwa emosi memiliki peran sentral dalam proses berpikir dan belajar. Damasio (1994) menegaskan bahwa tanpa keterlibatan emosi, kemampuan manusia untuk mengambil keputusan yang bermakna akan sangat terganggu. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, hal ini berarti bahwa pemimpin yang mengabaikan dimensi emosional berisiko mengambil keputusan yang secara teknis benar, tetapi secara manusiawi tidak efektif atau bahkan merusak.

Sekolah dan lembaga pendidikan merupakan ruang sosial yang sarat emosi. Guru membawa emosi dari pengalaman mengajar, peserta didik membawa emosi dari proses belajar dan kehidupan personal, sementara pemimpin membawa emosi dari tekanan kebijakan, tuntutan kinerja, dan tanggung jawab moral. Interaksi berbagai emosi ini membentuk iklim emosional sekolah yang secara langsung memengaruhi kualitas pembelajaran dan kesejahteraan warga sekolah.

Emosi juga berperan sebagai sistem sinyal yang membantu manusia memberi makna pada pengalaman. Emosi positif seperti harapan, antusiasme, dan rasa dihargai dapat memperkuat motivasi dan keterlibatan, sementara emosi negatif seperti takut, marah, dan cemas dapat menghambat pembelajaran dan kolaborasi. Immordino-Yang (2016) menunjukkan bahwa pembelajaran yang mendalam selalu melibatkan keterkaitan antara emosi dan kognisi, karena emosi memberi nilai pada apa yang dipelajari.

Dalam kepemimpinan pendidikan, kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri menjadi kompetensi yang sangat krusial. Pemimpin yang tidak menyadari kondisi emosionalnya sendiri cenderung bereaksi impulsif, defensif, atau tidak konsisten. Reaksi semacam ini tidak hanya memengaruhi kualitas keputusan, tetapi juga membentuk persepsi dan kepercayaan warga sekolah terhadap kepemimpinan yang dijalankan.

Selain kesadaran diri, empati menjadi dimensi kunci dalam kepemimpinan pendidikan yang manusiawi. Empati memungkinkan pemimpin memahami pengalaman emosional orang lain tanpa harus sepenuhnya mengalaminya. Decety dan Jackson (2004) menjelaskan bahwa empati memiliki dasar neural yang kuat dan berperan penting dalam membangun relasi sosial yang sehat. Dalam konteks sekolah, empati membantu pemimpin membaca kebutuhan guru dan peserta didik secara lebih akurat.

Empati dalam kepemimpinan pendidikan bukanlah kelemahan atau sikap permisif, melainkan kapasitas strategis untuk membangun kepercayaan dan keterlibatan. Pemimpin yang empatik lebih mampu menciptakan dialog yang bermakna, meredakan konflik, dan memfasilitasi perubahan secara partisipatif. Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan yang dibangun melalui empati memiliki dampak positif terhadap komitmen dan kinerja organisasi pendidikan.

Regulasi diri (*self-regulation*) menjadi penghubung penting antara emosi dan tindakan kepemimpinan. Regulasi diri merujuk pada kemampuan individu untuk mengelola emosi, impuls, dan perilaku agar

selaras dengan tujuan jangka panjang dan nilai yang dianut. Dalam kepemimpinan pendidikan, regulasi diri memungkinkan pemimpin tetap tenang dalam situasi krisis, konsisten dalam tekanan, dan reflektif dalam menghadapi dilema moral.

Neurosains memberikan pemahaman baru tentang mekanisme regulasi diri melalui interaksi antara korteks prefrontal dan sistem limbik. Ketika regulasi diri berjalan efektif, pemimpin mampu menahan respons emosional yang impulsif dan memilih tindakan yang lebih bijaksana. Sebaliknya, ketika regulasi diri melemah akibat stres kronis atau kelelahan, emosi cenderung mendominasi dan memengaruhi kualitas kepemimpinan secara negatif.

Bab ini memposisikan emosi, empati, dan regulasi diri sebagai fondasi psikologis dan biologis kepemimpinan pendidikan. Ketiganya tidak berdiri sendiri, tetapi saling terkait dalam membentuk cara pemimpin berpikir, merasa, dan bertindak. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan ketiga aspek ini memiliki peluang lebih besar untuk menjalankan kepemimpinan yang adaptif, reflektif, dan berdaya transformasi.

Pembahasan dalam bab ini juga menekankan bahwa kompetensi emosional bukanlah atribut bawaan semata, melainkan kapasitas yang dapat dikembangkan melalui pembelajaran dan latihan. Konsep ini selaras dengan prinsip *neuroplasticity* yang menunjukkan bahwa otak dapat berubah sebagai respons terhadap pengalaman. Dengan pendekatan yang tepat, pemimpin pendidikan dapat mengembangkan kesadaran emosional dan regulasi diri secara berkelanjutan.

Dalam konteks tantangan pendidikan modern—mulai dari tekanan kebijakan, perubahan kurikulum, hingga dinamika sosial—dimensi emosional kepemimpinan menjadi semakin penting. Pemimpin pendidikan tidak hanya dituntut cerdas secara intelektual, tetapi juga matang secara emosional. Kematangan ini membantu pemimpin menjaga keseimbangan antara tuntutan kinerja dan nilai kemanusiaan.

Bab ini juga mengajak pembaca untuk merefleksikan praktik kepemimpinan pendidikan dari sudut pandang pengalaman emosional

sehari-hari. Banyak kegagalan atau keberhasilan kepemimpinan tidak terletak pada strategi besar, tetapi pada interaksi kecil yang sarat emosi, seperti cara mendengarkan, memberi umpan balik, atau merespons kesalahan. Dari perspektif neurosains, interaksi-interaksi ini meninggalkan jejak neural yang membentuk iklim emosional organisasi.

Dengan membangun pemahaman yang mendalam tentang emosi, empati, dan regulasi diri, pemimpin pendidikan dapat mengembangkan kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga bermakna secara manusiawi. Bab ini menjadi landasan untuk mengeksplorasi lebih jauh bagaimana emosi dan empati berperan dalam pengambilan keputusan, ketahanan psikologis, dan pembentukan iklim sekolah yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

## **Emosi Sebagai Fondasi Keputusan Pemimpin**

Keputusan kepemimpinan pendidikan sering dipahami sebagai hasil pertimbangan rasional yang objektif, berbasis data dan analisis kebijakan. Namun, riset psikologi dan neurosains menunjukkan bahwa emosi merupakan fondasi yang tidak terpisahkan dari proses pengambilan keputusan manusia. Emosi bekerja sebagai sistem penanda nilai yang membantu otak menilai makna, risiko, dan prioritas dari berbagai alternatif tindakan yang tersedia.

Damasio (1994) melalui somatic marker hypothesis menjelaskan bahwa emosi berfungsi sebagai penanda biologis yang membimbing pengambilan keputusan, terutama dalam situasi kompleks dan tidak pasti. Tanpa keterlibatan emosi, individu justru mengalami kesulitan menentukan pilihan meskipun memiliki kapasitas kognitif yang utuh. Dalam kepemimpinan pendidikan, temuan ini menegaskan bahwa keputusan strategis—seperti kebijakan pembelajaran, penanganan konflik, atau alokasi sumber daya—selalu melibatkan pertimbangan emosional, baik disadari maupun tidak.

Emosi membantu pemimpin menyaring informasi yang melimpah. Dalam lingkungan pendidikan yang sarat tuntutan, pemimpin dihadapkan

pada berbagai data, opini, dan tekanan waktu. Emosi berperan sebagai mekanisme heuristik yang mempercepat penilaian awal terhadap situasi. Kahneman (2011) menunjukkan bahwa sistem berpikir cepat (System 1) banyak dipandu oleh respons emosional, yang memungkinkan keputusan diambil dengan cepat, meskipun berisiko bias.

Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, emosi seperti kepedulian terhadap peserta didik, empati terhadap guru, atau kecemasan terhadap dampak kebijakan memengaruhi arah keputusan. Emosi ini memberi bobot moral pada pilihan yang diambil. Pemimpin yang peka terhadap emosi cenderung mempertimbangkan dampak kemanusiaan dari kebijakan, bukan sekadar efisiensi administratif. Hal ini sejalan dengan pandangan Biesta (2015) bahwa keputusan pendidikan selalu mengandung dimensi normatif.

Namun, emosi juga dapat menjadi sumber distorsi jika tidak dikelola dengan baik. Emosi seperti takut kehilangan otoritas, marah terhadap kritik, atau cemas berlebihan terhadap penilaian eksternal dapat mengaburkan penilaian rasional. LeDoux (2000) menjelaskan bahwa aktivasi amigdala yang kuat dapat menghambat fungsi korteks prefrontal, sehingga individu bereaksi secara impulsif. Dalam kepemimpinan sekolah, kondisi ini dapat memicu keputusan reaktif yang merusak kepercayaan dan iklim organisasi.

Emosi positif memiliki peran penting dalam memperluas kapasitas berpikir dan pengambilan keputusan. Fredrickson (2001) melalui broaden-and-build theory menunjukkan bahwa emosi positif seperti harapan dan antusiasme memperluas cakupan perhatian dan kreativitas. Dalam kepemimpinan pendidikan, emosi positif membantu pemimpin melihat peluang, membangun visi, dan mendorong inovasi pembelajaran yang berkelanjutan.

Sebaliknya, emosi negatif tidak selalu bersifat destruktif. Emosi seperti keprihatinan, rasa tanggung jawab, atau kegelisahan etis dapat menjadi sinyal penting bahwa suatu keputusan memiliki implikasi serius. Emosi ini mendorong pemimpin untuk lebih berhati-hati dan reflektif. Immordino-

Yang (2016) menekankan bahwa emosi negatif yang diolah secara sadar dapat memperdalam pemaknaan dan pembelajaran, bukan sekadar dihindari.

Pengambilan keputusan kepemimpinan pendidikan sering berlangsung dalam konteks relasional. Emosi pemimpin tidak hanya memengaruhi keputusan itu sendiri, tetapi juga cara keputusan tersebut dikomunikasikan dan diterima. Nada suara, pilihan kata, dan ekspresi nonverbal membawa muatan emosional yang ditangkap oleh otak sosial orang lain. Lieberman (2013) menunjukkan bahwa manusia sangat sensitif terhadap sinyal emosional dalam interaksi sosial, sehingga emosi pemimpin dapat memperkuat atau melemahkan legitimasi keputusan.

Kesadaran emosional (*emotional awareness*) menjadi prasyarat penting dalam pengambilan keputusan yang matang. Pemimpin yang mampu mengenali emosi yang sedang dialaminya—apakah itu marah, takut, atau antusias—memiliki peluang lebih besar untuk mengelola pengaruh emosi tersebut terhadap keputusan. Goleman (1998) menekankan bahwa kesadaran diri merupakan fondasi kecerdasan emosional dan efektivitas kepemimpinan.

Dalam konteks pendidikan, keputusan yang diambil tanpa kesadaran emosional berisiko mengabaikan kebutuhan psikologis guru dan peserta didik. Kebijakan yang secara teknis tepat dapat menimbulkan resistensi jika dipersepsikan tidak adil atau tidak empatik. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu mengintegrasikan analisis rasional dengan pemahaman emosional untuk menghasilkan keputusan yang dapat diterima dan dijalankan secara berkelanjutan.

Neurosains juga menunjukkan bahwa regulasi emosi memengaruhi kualitas keputusan. Ketika pemimpin mampu menenangkan respons emosional yang berlebihan, korteks prefrontal dapat berfungsi lebih optimal dalam menimbang alternatif dan konsekuensi. Heatherton dan Wagner (2011) menjelaskan bahwa regulasi diri yang efektif membantu individu menahan impuls dan memilih tindakan yang lebih selaras dengan tujuan jangka panjang.



Pengambilan keputusan kepemimpinan pendidikan juga dipengaruhi oleh memori emosional dari pengalaman masa lalu. Keberhasilan atau kegagalan sebelumnya meninggalkan jejak emosional yang memengaruhi ekspektasi dan keberanian mengambil risiko. Pemimpin yang pernah mengalami kegagalan besar mungkin menjadi lebih berhati-hati, sementara pengalaman sukses dapat meningkatkan kepercayaan diri. Pemahaman ini membantu pemimpin merefleksikan bagaimana pengalaman emosional membentuk gaya pengambilannya.

Emosi juga berperan dalam pembentukan komitmen terhadap keputusan. Keputusan yang diambil dengan keterlibatan emosi yang bermakna cenderung lebih konsisten dijalankan dibandingkan keputusan yang bersifat dingin dan teknokratis. Dalam kepemimpinan pendidikan, keterlibatan emosi positif terhadap visi dan nilai sekolah memperkuat keteguhan pemimpin dalam menghadapi tantangan implementasi.

Dengan memahami emosi sebagai fondasi pengambilan keputusan, kepemimpinan pendidikan dapat berkembang menuju praktik yang lebih sadar dan reflektif. Emosi tidak lagi dipandang sebagai gangguan bagi rasionalitas, tetapi sebagai sumber informasi penting yang, jika dikelola dengan baik, memperkaya kualitas keputusan dan dampaknya bagi pembelajaran dan kehidupan organisasi pendidikan.

## **Empati, Compassion, dan Kepemimpinan Manusiawi**

Empati merupakan kapasitas psikologis dan biologis yang memungkinkan seseorang memahami dan merasakan keadaan emosional orang lain tanpa harus kehilangan batas diri. Dalam kepemimpinan pendidikan, empati bukan sekadar sikap moral yang baik, tetapi kompetensi inti yang menentukan kualitas relasi, kepercayaan, dan efektivitas kepemimpinan. Sekolah sebagai organisasi manusiawi membutuhkan pemimpin yang mampu membaca pengalaman emosional guru, peserta didik, dan tenaga kependidikan secara mendalam.

Neurosains menunjukkan bahwa empati memiliki dasar neural yang jelas. Decety dan Jackson (2004) menjelaskan bahwa empati melibatkan aktivasi jaringan otak tertentu yang memungkinkan individu memahami perspektif dan emosi orang lain. Jaringan ini mencakup area korteks prefrontal medial dan sistem limbik yang berperan dalam pemrosesan emosi sosial. Temuan ini menegaskan bahwa empati bukan sekadar hasil pembelajaran sosial, tetapi tertanam dalam struktur biologis manusia.

Dalam kepemimpinan pendidikan, empati berperan sebagai jembatan antara otoritas dan kemanusiaan. Pemimpin yang empatik mampu melihat guru dan peserta didik bukan hanya sebagai pelaksana tugas atau objek kebijakan, tetapi sebagai individu dengan kebutuhan, harapan, dan keterbatasan. Pendekatan ini memperkuat rasa dihargai dan keterlibatan profesional. Hargreaves (2001) menunjukkan bahwa perhatian terhadap dimensi emosional guru berkontribusi signifikan terhadap komitmen dan keberlanjutan profesi.

Empati juga berfungsi sebagai dasar bagi komunikasi yang efektif. Ketika pemimpin mampu memahami perasaan dan sudut pandang orang lain, pesan yang disampaikan cenderung lebih relevan dan diterima dengan terbuka. Lieberman (2013) menegaskan bahwa otak sosial manusia sangat sensitif terhadap niat emosional di balik pesan verbal. Dalam konteks sekolah, komunikasi yang empatik membantu meredakan ketegangan dan membangun dialog yang bermakna.

Compassion atau welas asih merupakan kelanjutan dari empati yang melibatkan dorongan untuk membantu dan mengurangi penderitaan orang lain. Jika empati berkaitan dengan memahami dan merasakan, compassion berkaitan dengan bertindak. Goetz, Keltner, dan Simon-Thomas (2010) menjelaskan bahwa compassion memiliki fungsi evolusioner untuk memperkuat ikatan sosial dan kerja sama. Dalam kepemimpinan pendidikan, compassion tercermin dalam kebijakan dan tindakan yang mempertimbangkan kesejahteraan manusia.

Kepemimpinan yang berlandaskan compassion tidak berarti mengabaikan standar atau kinerja, tetapi menempatkan tuntutan

profesional dalam kerangka kemanusiaan. Pemimpin yang welas asih mampu menegakkan aturan sambil tetap peka terhadap kondisi psikologis dan sosial individu. Pendekatan ini menciptakan keseimbangan antara akuntabilitas dan kepedulian, yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan pendidikan yang penuh tekanan.

Empati dan compassion juga berperan penting dalam pengelolaan konflik. Konflik dalam organisasi pendidikan sering kali dipicu oleh perbedaan persepsi, kepentingan, dan emosi yang tidak terungkap. Pemimpin yang empatik mampu mendengarkan secara aktif dan memahami akar emosional konflik, bukan hanya gejala permukaannya. Fisher dan Ury (2011) menekankan pentingnya memisahkan orang dari masalah, suatu prinsip yang sangat selaras dengan kepemimpinan empatik.

Dalam perspektif neurosains, empati membantu menenangkan sistem ancaman dalam otak sosial. Ketika individu merasa dipahami dan dihargai, respons defensif cenderung menurun, memungkinkan keterbukaan terhadap dialog dan perubahan. Eisenberger dan Lieberman (2004) menunjukkan bahwa penerimaan sosial mengurangi aktivasi area otak yang terkait dengan rasa sakit sosial. Dalam kepemimpinan sekolah, efek ini memperkuat kohesi dan kepercayaan organisasi.

Empati juga berkaitan erat dengan keadilan dan etika kepemimpinan. Pemimpin yang empatik lebih peka terhadap dampak kebijakan terhadap kelompok rentan dan minoritas. Sensitivitas ini membantu mencegah keputusan yang secara sistemik merugikan pihak tertentu. Starratt (2004) menekankan bahwa kepemimpinan etis dalam pendidikan membutuhkan kemampuan untuk melihat dunia dari perspektif orang lain.

Namun, empati dalam kepemimpinan juga memiliki tantangan. Keterlibatan emosional yang berlebihan dapat menyebabkan kelelahan empatik (*empathic distress*) jika tidak diimbangi dengan regulasi diri. Decety (2015) membedakan antara empati yang sehat dan empati yang melelahkan, menekankan pentingnya batas psikologis. Dalam kepemimpinan pendidikan, keseimbangan ini diperlukan agar pemimpin tetap mampu bertindak efektif tanpa mengorbankan kesejahteraan diri.

Compassion yang dikelola dengan baik justru berkontribusi pada ketahanan psikologis pemimpin. Penelitian menunjukkan bahwa tindakan welas asih dapat mengaktifkan sistem penghargaan otak dan meningkatkan kesejahteraan emosional. Gilbert (2009) menjelaskan bahwa compassion memiliki efek menenangkan yang berbeda dari empati semata. Dalam konteks sekolah, pemimpin yang mempraktikkan compassion secara sadar cenderung memiliki relasi yang lebih stabil dan bermakna.

Empati dan compassion juga berperan dalam membangun budaya sekolah yang inklusif. Budaya ini ditandai oleh rasa aman, saling menghargai, dan dukungan sosial. Pemimpin pendidikan yang mencontohkan empati dalam interaksi sehari-hari secara tidak langsung membentuk norma perilaku kolektif. Schein (2010) menekankan bahwa budaya organisasi dibentuk terutama melalui perilaku pemimpin yang diamati dan ditiru.

Dalam pengambilan keputusan sulit, empati membantu pemimpin mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap relasi dan kepercayaan. Keputusan yang diambil tanpa empati berisiko menimbulkan luka sosial yang sulit dipulihkan. Sebaliknya, keputusan yang mempertimbangkan dimensi emosional cenderung lebih berkelanjutan dalam implementasinya. Biesta (2015) menegaskan bahwa keputusan pendidikan selalu membawa implikasi moral yang tidak dapat diabaikan.

Empati juga memperkuat peran pemimpin sebagai pembelajar. Dengan membuka diri terhadap pengalaman dan perspektif orang lain, pemimpin memperluas pemahaman dan mengurangi bias personal. Pendekatan ini selaras dengan kepemimpinan reflektif yang menempatkan dialog sebagai sumber pembelajaran. Dari sudut pandang neurosains, interaksi empatik memperkaya stimulasi sosial dan kognitif yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Dalam kepemimpinan pendidikan modern, empati dan compassion tidak lagi dapat diposisikan sebagai kualitas tambahan, melainkan sebagai

fondasi kepemimpinan manusiawi. Kompleksitas tantangan pendidikan menuntut pemimpin yang mampu mengintegrasikan kecerdasan emosional dengan ketegasan profesional. Melalui empati dan compassion, kepemimpinan pendidikan memperoleh kekuatan untuk menggerakkan perubahan tanpa kehilangan nilai kemanusiaan yang menjadi inti pendidikan itu sendiri.

## **Stres, Tekanan, dan Ketahanan Psikologis Pemimpin**

Kepemimpinan pendidikan berlangsung dalam konteks tekanan yang berlapis dan berkelanjutan. Pemimpin sekolah menghadapi tuntutan kebijakan, akuntabilitas publik, dinamika relasi profesional, serta tanggung jawab moral terhadap perkembangan peserta didik. Tekanan ini tidak hanya bersifat eksternal, tetapi juga internal, berupa ekspektasi diri untuk tampil kompeten, adil, dan konsisten. Dari perspektif psikologi dan neurosains, stres menjadi variabel kunci yang memengaruhi kualitas keputusan, relasi, dan keberlanjutan kepemimpinan.

Stres merupakan respons biologis dan psikologis terhadap tuntutan yang dipersepsikan melebihi kapasitas individu. Respons ini melibatkan aktivasi sistem saraf otonom dan pelepasan hormon stres seperti kortisol. McEwen (2017) menjelaskan bahwa stres akut dapat bersifat adaptif karena meningkatkan kewaspadaan dan energi, namun stres kronis berdampak negatif terhadap fungsi kognitif, regulasi emosi, dan kesehatan mental. Dalam kepemimpinan pendidikan, stres kronis sering muncul akibat beban kerja yang tinggi dan ketidakpastian kebijakan.

Dampak stres terhadap fungsi eksekutif menjadi perhatian utama dalam kepemimpinan pendidikan. Ketika stres berkepanjangan, korteks prefrontal—yang berperan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian impuls—mengalami penurunan fungsi. Arnsten (2009) menunjukkan bahwa stres tinggi dapat menggeser kontrol perilaku dari pemikiran reflektif menuju respons emosional yang lebih reaktif. Kondisi

ini meningkatkan risiko keputusan impulsif dan konflik relasional dalam organisasi sekolah.

Stres juga memengaruhi cara pemimpin memaknai situasi dan relasi. Di bawah tekanan, individu cenderung menafsirkan ambiguitas sebagai ancaman dan mempersempit sudut pandang. Lazarus dan Folkman (1984) menekankan bahwa stres tidak hanya ditentukan oleh tuntutan objektif, tetapi oleh penilaian kognitif terhadap kemampuan menghadapi tuntutan tersebut. Pemimpin pendidikan yang memandang tekanan sebagai ancaman personal cenderung mengalami stres lebih tinggi dibandingkan mereka yang memaknainya sebagai tantangan profesional.

Dalam konteks sekolah, tekanan sering kali bersifat sosial dan emosional. Kritik dari orang tua, konflik dengan guru, atau tuntutan dari otoritas pendidikan dapat memicu rasa terancam terhadap identitas profesional pemimpin. Eisenberger dan Lieberman (2004) menunjukkan bahwa ancaman sosial mengaktifkan jaringan otak yang sama dengan rasa sakit fisik. Pemahaman ini membantu menjelaskan mengapa konflik sosial dalam pendidikan dapat terasa sangat melelahkan secara emosional.

Ketahanan psikologis (*psychological resilience*) menjadi kapasitas kunci untuk menghadapi stres kepemimpinan. Ketahanan tidak berarti kebal terhadap tekanan, tetapi kemampuan untuk pulih, beradaptasi, dan tetap berfungsi secara efektif di tengah tantangan. Masten (2014) mendefinisikan ketahanan sebagai *ordinary magic*, yakni kapasitas adaptif yang dapat dikembangkan melalui pengalaman dan dukungan lingkungan. Dalam kepemimpinan pendidikan, ketahanan memungkinkan pemimpin menjaga arah dan nilai meskipun berada dalam tekanan.

Neurosains menunjukkan bahwa ketahanan psikologis berkaitan dengan kemampuan regulasi emosi dan fleksibilitas kognitif. Individu yang resilien cenderung mampu menenangkan respons stres dan mengaktifkan kembali fungsi prefrontal secara lebih cepat. Davidson dan McEwen (2012) menekankan bahwa praktik seperti refleksi, *mindfulness*, dan dukungan sosial dapat memperkuat sirkuit neural yang mendukung

ketahanan. Bagi pemimpin sekolah, praktik-praktik ini membantu menjaga kejernihan berpikir dalam situasi sulit.

Makna dan tujuan memainkan peran penting dalam ketahanan psikologis pemimpin. Pemimpin yang memiliki sense of purpose yang kuat cenderung lebih mampu bertahan menghadapi tekanan. Frankl (1963) menunjukkan bahwa makna memberi kekuatan psikologis untuk menghadapi penderitaan dan tantangan. Dalam kepemimpinan pendidikan, komitmen terhadap misi pembelajaran dan kemanusiaan dapat menjadi sumber daya internal yang memperkuat ketahanan.

Dukungan sosial juga merupakan faktor protektif utama terhadap stres. Relasi yang suportif dengan rekan sejawat, mentor, dan komunitas profesional membantu pemimpin memproses tekanan secara sehat. Lieberman (2013) menegaskan bahwa otak manusia dirancang untuk mengatasi stres melalui koneksi sosial. Pemimpin pendidikan yang terisolasi berisiko mengalami kelelahan emosional yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang memiliki jaringan dukungan yang kuat.

Strategi koping (coping strategies) memengaruhi kualitas ketahanan psikologis. Koping yang berfokus pada pemecahan masalah dan regulasi emosi adaptif cenderung lebih efektif dibandingkan koping yang menghindar atau menyalahkan. Carver, Scheier, dan Weintraub (1989) mengemukakan bahwa fleksibilitas dalam memilih strategi koping sesuai situasi merupakan indikator adaptasi psikologis yang sehat. Dalam kepemimpinan sekolah, fleksibilitas ini membantu pemimpin menavigasi tekanan yang beragam.

Keseimbangan antara tuntutan kerja dan pemulihan menjadi aspek penting ketahanan psikologis. Pemimpin pendidikan sering kali mengabaikan kebutuhan pemulihan diri karena tekanan peran dan tanggung jawab. Padahal, pemulihan memungkinkan otak mengintegrasikan pengalaman dan mengembalikan kapasitas kognitif. Walker (2017) menunjukkan bahwa tidur dan istirahat berkualitas berperan penting dalam regulasi emosi dan pengambilan keputusan.

Kepemimpinan berkelanjutan membutuhkan perhatian serius pada kesehatan diri.

Budaya organisasi sekolah juga memengaruhi tingkat stres dan ketahanan pemimpin. Lingkungan yang penuh ketidakpercayaan, konflik laten, dan tuntutan tidak realistis memperbesar risiko stres kronis. Sebaliknya, budaya yang mendukung dialog, pembelajaran, dan keadilan sosial membantu menurunkan beban psikologis. Schein (2010) menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran kunci dalam membentuk budaya yang dapat menjadi sumber stres atau sumber ketahanan.

Ketahanan psikologis pemimpin memiliki implikasi langsung terhadap kesejahteraan guru dan iklim sekolah. Pemimpin yang mampu mengelola stres secara adaptif cenderung memancarkan ketenangan dan kejelasan, yang berdampak positif pada warga sekolah. Sebaliknya, pemimpin yang tertekan dan reaktif dapat mentransmisikan stres ke seluruh organisasi. Fenomena ini menunjukkan bahwa ketahanan pemimpin bukan hanya isu personal, tetapi isu sistemik dalam pendidikan.

Pengembangan ketahanan psikologis perlu menjadi bagian integral dari pengembangan kepemimpinan pendidikan. Program pelatihan yang mengabaikan dimensi stres dan kesejahteraan berisiko menghasilkan pemimpin yang kompeten secara teknis tetapi rapuh secara psikologis. Pendekatan yang mengintegrasikan refleksi diri, dukungan sosial, dan pemahaman neurosains memberikan landasan yang lebih kuat bagi kepemimpinan berkelanjutan.

Dengan memahami stres, tekanan, dan ketahanan psikologis, kepemimpinan pendidikan dapat bergerak menuju praktik yang lebih realistis dan manusiawi. Kesadaran bahwa tekanan adalah bagian tak terpisahkan dari peran pemimpin membuka ruang untuk mengembangkan strategi adaptif yang menjaga kesehatan mental dan kualitas kepemimpinan dalam jangka panjang.



## Self-Regulation dan Emotional Intelligence

Regulasi diri (self-regulation) merupakan kemampuan inti yang memungkinkan pemimpin pendidikan mengelola emosi, pikiran, dan perilaku secara sadar agar selaras dengan tujuan jangka panjang dan nilai profesional. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, regulasi diri berfungsi sebagai penyangga antara tekanan situasional dan tindakan kepemimpinan. Kemampuan ini menentukan apakah pemimpin bereaksi secara impulsif atau bertindak secara reflektif ketika menghadapi konflik, kritik, dan ketidakpastian.

Dari perspektif neurosains, regulasi diri bergantung pada interaksi antara korteks prefrontal dan sistem limbik. Korteks prefrontal berperan dalam pengendalian impuls, perencanaan, dan penilaian konsekuensi, sementara sistem limbik memproses emosi dan respons cepat terhadap ancaman. Heatherton dan Wagner (2011) menjelaskan bahwa regulasi diri yang efektif terjadi ketika korteks prefrontal mampu memodulasi aktivitas emosional sistem limbik, sehingga emosi tidak mendominasi perilaku.

Dalam kepemimpinan sekolah, regulasi diri tampak dalam kemampuan pemimpin menahan reaksi emosional sesaat dan memilih respons yang lebih konstruktif. Situasi seperti kritik publik, konflik internal, atau tekanan target kinerja sering memicu respons emosional yang kuat. Pemimpin yang memiliki regulasi diri baik mampu memberi jeda psikologis sebelum bertindak, sehingga keputusan yang diambil lebih proporsional dan tidak merusak relasi kerja.

Regulasi diri juga berkaitan dengan kesadaran diri (self-awareness), yaitu kemampuan mengenali emosi, pikiran, dan dorongan internal saat muncul. Goleman (1998) menekankan bahwa kesadaran diri merupakan fondasi kecerdasan emosional. Pemimpin pendidikan yang sadar akan kondisi emosionalnya sendiri lebih mampu mengantisipasi dampaknya terhadap keputusan dan interaksi sosial di sekolah.

Emotional intelligence (EI) memperluas konsep regulasi diri ke dalam kerangka yang lebih komprehensif, mencakup kesadaran diri, pengelolaan emosi, empati, dan keterampilan sosial. Dalam kepemimpinan

pendidikan, EI membantu pemimpin memahami dinamika emosional organisasi dan meresponsnya secara adaptif. Mayer, Salovey, dan Caruso (2008) mendefinisikan EI sebagai kemampuan untuk memproses informasi emosional secara akurat dan menggunakan informasi tersebut untuk memandu pikiran dan tindakan.

Regulasi emosi sebagai bagian dari EI memiliki implikasi langsung terhadap iklim sekolah. Pemimpin yang mampu mengelola emosi negatif seperti marah atau frustrasi cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman secara psikologis. Sebaliknya, pemimpin yang sering meluapkan emosi secara tidak terkontrol dapat menimbulkan ketakutan dan ketegangan. Edmondson (2019) menunjukkan bahwa rasa aman psikologis merupakan prasyarat penting bagi pembelajaran dan kolaborasi organisasi.

Kecerdasan emosional juga memengaruhi kualitas komunikasi kepemimpinan. Pemimpin dengan EI tinggi lebih peka terhadap sinyal emosional dalam interaksi dan mampu menyesuaikan gaya komunikasi sesuai konteks. Nada suara, bahasa tubuh, dan pilihan kata membawa pesan emosional yang kuat. Lieberman (2013) menegaskan bahwa otak sosial manusia sangat responsif terhadap sinyal-sinyal ini, sehingga komunikasi yang selaras secara emosional memperkuat kepercayaan dan keterlibatan.

Regulasi diri tidak berarti menekan atau mengabaikan emosi, melainkan mengelolanya secara sadar. Emosi yang ditekan tanpa pemrosesan dapat muncul kembali dalam bentuk stres atau perilaku pasif-agresif. Gross (2015) menekankan pentingnya strategi regulasi emosi yang adaptif, seperti reappraisal atau penafsiran ulang situasi, dibandingkan suppression atau penekanan emosi. Dalam kepemimpinan pendidikan, penafsiran ulang membantu pemimpin melihat konflik sebagai peluang belajar, bukan ancaman personal.

Praktik refleksi menjadi sarana penting untuk memperkuat regulasi diri. Refleksi membantu pemimpin mengevaluasi respons emosional dan perilaku yang telah dilakukan, serta merancang respons yang lebih selaras

dengan nilai dan tujuan. Schön (1983) menekankan refleksi sebagai inti praktik profesional dalam situasi kompleks. Dari perspektif neurosains, refleksi memperkuat konektivitas neural yang mendukung regulasi emosi dan pengambilan keputusan.

Pengembangan regulasi diri dan EI juga dipengaruhi oleh kebiasaan sehari-hari. Pola tidur, aktivitas fisik, dan keseimbangan kerja-kehidupan berkontribusi pada kapasitas otak dalam mengelola emosi. Walker (2017) menunjukkan bahwa kurang tidur mengganggu fungsi prefrontal dan meningkatkan reaktivitas emosional. Pemimpin pendidikan yang menjaga kebiasaan sehat memiliki modal biologis yang lebih kuat untuk menjalankan regulasi diri secara konsisten.

Dalam konteks pengembangan kepemimpinan, regulasi diri dan EI dapat dilatih melalui coaching, mentoring, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Program pengembangan yang menekankan kesadaran diri, umpan balik konstruktif, dan latihan reflektif membantu pemimpin membangun kapasitas emosional secara bertahap. Boyatzis et al. (2015) menunjukkan bahwa perubahan EI yang berkelanjutan memerlukan pembelajaran yang bersifat personal dan kontekstual.

Regulasi diri juga memiliki dimensi etis dalam kepemimpinan pendidikan. Kemampuan mengelola emosi membantu pemimpin bertindak adil dan tidak bias dalam menghadapi perbedaan pendapat atau konflik kepentingan. Tanpa regulasi diri, emosi negatif dapat memengaruhi penilaian dan menghasilkan keputusan yang tidak proporsional. Oleh karena itu, regulasi diri menjadi prasyarat kepemimpinan yang berintegritas.

Dalam organisasi pendidikan, pemimpin yang menunjukkan regulasi diri yang matang berperan sebagai model bagi warga sekolah. Guru dan staf cenderung meniru cara pemimpin merespons tekanan dan konflik. Bandura (1997) menekankan pembelajaran melalui observasi sebagai mekanisme utama perubahan perilaku. Dengan demikian, regulasi diri pemimpin memiliki efek berantai terhadap budaya emosional sekolah.

Kecerdasan emosional juga berkontribusi pada keberlanjutan kepemimpinan. Pemimpin yang mampu mengelola emosi secara adaptif lebih kecil kemungkinannya mengalami kelelahan emosional dan burnout. Dalam jangka panjang, kapasitas ini membantu pemimpin mempertahankan komitmen dan kesejahteraan psikologis. Kepemimpinan pendidikan yang berkelanjutan menuntut perhatian serius pada dimensi emosional ini.

Dengan mengintegrasikan regulasi diri dan kecerdasan emosional, kepemimpinan pendidikan memperoleh fondasi psikologis yang kuat untuk menghadapi kompleksitas dan tekanan. Kemampuan ini memungkinkan pemimpin bertindak dengan ketenangan, kejelasan, dan empati, sehingga keputusan dan interaksi yang dihasilkan lebih selaras dengan tujuan pembelajaran dan nilai kemanusiaan yang menjadi inti pendidikan.

## **Membangun Iklim Emosional Positif di Sekolah**

Iklim emosional sekolah merujuk pada suasana psikologis yang terbentuk dari pola interaksi, relasi, dan pengalaman emosional sehari-hari warga sekolah. Iklim ini tidak tampak secara fisik, tetapi dirasakan secara nyata oleh guru, peserta didik, dan tenaga kependidikan. Dalam kepemimpinan pendidikan, iklim emosional menjadi medium utama yang menentukan apakah kebijakan, visi, dan program pembelajaran dapat tumbuh secara berkelanjutan atau justru terhambat oleh resistensi dan kelelahan emosional.

Neurosains menunjukkan bahwa iklim emosional kolektif memengaruhi cara otak individu berfungsi dalam konteks sosial. Lingkungan yang dipersepsikan aman dan suportif membantu menenangkan sistem limbik dan mengaktifkan fungsi eksekutif, sehingga individu lebih terbuka terhadap pembelajaran dan kolaborasi. Immordino-Yang (2016) menegaskan bahwa emosi sosial yang positif memperkuat keterlibatan kognitif dan makna belajar. Dalam konteks

sekolah, iklim emosional positif menjadi prasyarat bagi pembelajaran mendalam.

Pemimpin sekolah memainkan peran sentral dalam membentuk iklim emosional. Cara pemimpin berkomunikasi, merespons kesalahan, dan memperlakukan perbedaan membentuk sinyal emosional yang ditangkap oleh otak sosial warga sekolah. Sinyal-sinyal ini menentukan apakah sekolah dipersepsikan sebagai ruang aman atau ruang penuh ancaman. Goleman (1998) menyatakan bahwa emosi pemimpin memiliki efek menular (*emotional contagion*), sehingga suasana emosional pemimpin sering kali menjadi cerminan iklim organisasi.

Iklim emosional positif ditandai oleh rasa aman psikologis, kepercayaan, dan penghargaan. Rasa aman psikologis memungkinkan guru dan peserta didik mengemukakan ide, bertanya, dan bereksperimen tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Edmondson (2019) menegaskan bahwa rasa aman psikologis merupakan fondasi inovasi dan pembelajaran organisasi. Dalam sekolah, kondisi ini mendorong praktik reflektif dan kolaboratif yang berkelanjutan.

Kepercayaan merupakan komponen kunci iklim emosional positif. Kepercayaan tumbuh ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan, serta keadilan dalam pengambilan keputusan. Dari perspektif neurosains, kepercayaan berkaitan dengan aktivasi sistem penghargaan dan pelepasan oksitosin yang memperkuat ikatan sosial. Zak (2017) menunjukkan bahwa lingkungan yang penuh kepercayaan meningkatkan kerja sama dan kinerja. Dalam kepemimpinan pendidikan, kepercayaan menjadi modal sosial yang memperkuat komitmen guru dan staf.

Penghargaan dan pengakuan juga berperan penting dalam membangun iklim emosional yang sehat. Pengakuan terhadap usaha dan kontribusi guru tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat identitas profesional. Hattie dan Timperley (2007) menunjukkan bahwa umpan balik yang konstruktif dan bermakna memiliki dampak besar terhadap pembelajaran dan kinerja. Dalam

konteks sekolah, penghargaan yang tulus membantu menciptakan suasana kerja yang bermakna.

Iklim emosional positif tidak berarti meniadakan konflik atau emosi negatif. Konflik merupakan bagian alami dari kehidupan organisasi. Yang membedakan iklim positif adalah cara konflik dikelola. Pemimpin yang mampu mengelola konflik secara empatik dan adil membantu mencegah eskalasi emosional yang merusak. Dari perspektif neurosains, pengelolaan konflik yang sehat membantu menurunkan respons ancaman dan memulihkan rasa aman sosial.

Bahasa dan simbol yang digunakan pemimpin juga membentuk iklim emosional sekolah. Pilihan kata, metafora, dan narasi membawa muatan emosional yang memengaruhi cara warga sekolah memaknai realitas. Pemimpin yang menggunakan bahasa inklusif dan menghargai kontribusi memperkuat rasa memiliki. Lieberman (2013) menegaskan bahwa makna sosial diproses secara mendalam oleh otak, sehingga bahasa kepemimpinan memiliki dampak psikologis yang signifikan.

Iklim emosional positif juga berkaitan dengan kesejahteraan guru dan staf. Kesejahteraan bukan hanya isu individual, tetapi hasil interaksi antara tuntutan kerja dan dukungan organisasi. McEwen (2017) menunjukkan bahwa stres kronis berdampak negatif terhadap kesehatan otak dan emosi. Pemimpin sekolah yang peka terhadap beban kerja dan keseimbangan hidup membantu menciptakan lingkungan yang lebih berkelanjutan secara psikologis.

Dalam konteks pembelajaran peserta didik, iklim emosional sekolah memengaruhi motivasi dan keterlibatan belajar. Peserta didik yang merasa diterima dan aman secara emosional lebih berani mengambil risiko intelektual dan terlibat aktif dalam pembelajaran. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan emosional tidak hanya berdampak pada guru, tetapi juga pada kualitas pengalaman belajar peserta didik secara langsung.

Pembangunan iklim emosional positif memerlukan konsistensi dan kesadaran jangka panjang. Iklim tidak dibentuk oleh satu kebijakan atau program, tetapi oleh pola interaksi yang berulang. Pemimpin pendidikan

perlu secara sadar memodelkan perilaku emosional yang diharapkan, karena perilaku pemimpin menjadi referensi utama bagi warga sekolah. Bandura (1997) menekankan bahwa pembelajaran sosial terjadi melalui observasi terhadap figur yang dianggap signifikan.

Iklim emosional positif juga mendukung perubahan dan inovasi. Lingkungan yang aman dan suportif memungkinkan individu mencoba pendekatan baru tanpa takut gagal. Fullan (2014) menegaskan bahwa perubahan pendidikan yang berkelanjutan selalu berakar pada relasi yang kuat dan iklim emosional yang sehat. Dalam sekolah, iklim ini menjadi tanah subur bagi transformasi pembelajaran.

Dari perspektif etis, membangun iklim emosional positif merupakan tanggung jawab moral pemimpin pendidikan. Sekolah bukan sekadar tempat transfer pengetahuan, tetapi ruang pembentukan manusia. Iklim emosional yang menumbuhkan martabat, keadilan, dan kepedulian selaras dengan tujuan pendidikan yang memanusiakan manusia. Kepemimpinan yang mengabaikan dimensi emosional berisiko mereduksi pendidikan menjadi proses teknokratis semata.

Dengan membangun iklim emosional positif, pemimpin pendidikan menciptakan kondisi di mana potensi kognitif, emosional, dan sosial warga sekolah dapat berkembang secara optimal. Iklim ini tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga membentuk budaya belajar yang berkelanjutan dan manusiawi. Melalui kepemimpinan emosional yang sadar dan reflektif, sekolah dapat menjadi ruang pembelajaran yang aman, bermakna, dan transformatif bagi seluruh warganya.



## BAB 6

# NEUROSAINS PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pengambilan keputusan merupakan inti dari praktik kepemimpinan pendidikan. Setiap hari, pemimpin pendidikan dihadapkan pada keputusan yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap pembelajaran, kesejahteraan warga sekolah, dan arah masa depan institusi. Mulai dari keputusan pedagogis, kebijakan organisasi, hingga respons terhadap krisis, semua melibatkan proses memilih di tengah ketidakpastian. Bab ini menempatkan pengambilan keputusan bukan sekadar sebagai keterampilan manajerial, tetapi sebagai proses neuropsikologis yang kompleks dan sarat makna.

Selama ini, pengambilan keputusan dalam kepemimpinan sering diasumsikan sebagai proses rasional yang linier: mengumpulkan data, menganalisis alternatif, lalu memilih opsi terbaik. Namun, neurosains menunjukkan bahwa asumsi ini terlalu menyederhanakan cara kerja otak manusia. Keputusan manusia tidak pernah sepenuhnya rasional, karena selalu dipengaruhi oleh emosi, pengalaman masa lalu, bias kognitif, dan konteks sosial. Kahneman (2011) menegaskan bahwa sebagian besar keputusan sehari-hari dibuat melalui proses otomatis yang cepat, bukan analisis rasional yang mendalam.

Dalam kepemimpinan pendidikan, kompleksitas pengambilan keputusan semakin meningkat karena keputusan sering kali melibatkan nilai, etika, dan dampak jangka panjang yang sulit diukur. Keputusan tentang kurikulum, penilaian, atau kebijakan disiplin tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga menyangkut keadilan, martabat



manusia, dan masa depan peserta didik. Neurosains membantu menjelaskan bagaimana otak memproses dilema semacam ini dan mengapa keputusan pendidikan sering kali memicu respons emosional yang kuat.

Neurosains pengambilan keputusan menyoroti peran interaksi antara sistem kognitif dan emosional dalam otak. Korteks prefrontal berperan dalam analisis, perencanaan, dan pertimbangan konsekuensi, sementara sistem limbik memberikan bobot emosional pada pilihan yang tersedia. Damasio (1994) menunjukkan bahwa tanpa keterlibatan emosi, keputusan menjadi kaku dan tidak bermakna. Dalam konteks pendidikan, keputusan yang mengabaikan dimensi emosional berisiko kehilangan legitimasi sosial dan dukungan implementasi.

Bab ini juga mengkaji peran bias kognitif dalam pengambilan keputusan kepemimpinan. Bias seperti confirmation bias, status quo bias, dan loss aversion bekerja secara halus namun kuat, memengaruhi cara pemimpin menafsirkan informasi dan menilai risiko. Kahneman dan Tversky (1979) menunjukkan bahwa manusia cenderung menghindari kerugian lebih kuat daripada mengejar keuntungan. Dalam kepemimpinan sekolah, bias ini dapat memengaruhi keberanian mengambil inovasi atau mempertahankan praktik lama meskipun tidak lagi relevan.

Pengambilan keputusan kepemimpinan pendidikan juga berlangsung dalam konteks tekanan waktu dan tuntutan eksternal. Situasi krisis, perubahan kebijakan mendadak, atau konflik sosial menuntut keputusan cepat dengan informasi terbatas. Dalam kondisi ini, otak cenderung mengandalkan sistem berpikir cepat yang efisien namun rentan kesalahan. Pemahaman neurosains membantu pemimpin menyadari keterbatasan ini dan merancang strategi pengambilan keputusan yang lebih reflektif dan kolaboratif.

Bab ini menempatkan intuisi sebagai bagian penting namun perlu dipahami secara kritis dalam pengambilan keputusan. Intuisi sering dipandang sebagai lawan dari rasionalitas, padahal neurosains menunjukkan bahwa intuisi merupakan hasil pemrosesan pengalaman

yang terinternalisasi dalam jaringan neural. Gigerenzer (2007) menjelaskan bahwa intuisi dapat efektif dalam konteks tertentu, terutama ketika didukung oleh pengalaman yang relevan. Dalam kepemimpinan pendidikan, tantangannya adalah membedakan intuisi yang terinformasi dari bias yang tidak disadari.

Neurosains juga menyoroti peran refleksi dan kesadaran diri dalam meningkatkan kualitas keputusan. Refleksi membantu memperlambat proses berpikir dan memberi ruang bagi evaluasi yang lebih mendalam. Schön (1983) menekankan refleksi sebagai inti praktik profesional dalam situasi kompleks. Dalam kepemimpinan pendidikan, refleksi membantu pemimpin mengintegrasikan data, emosi, dan nilai dalam pengambilan keputusan yang lebih seimbang.

Bab ini juga mengkaji implikasi neurosains bagi pengambilan keputusan kolektif. Keputusan pendidikan jarang diambil secara individual, melainkan melalui forum, rapat, dan diskusi tim. Dinamika sosial seperti tekanan kelompok, hierarki, dan emosi kolektif memengaruhi hasil keputusan. Neurosains sosial membantu menjelaskan bagaimana interaksi kelompok dapat memperkuat atau melemahkan kualitas keputusan, tergantung pada iklim psikologis dan struktur dialog yang dibangun.

Pengambilan keputusan berbasis neurosains tidak berarti menggantikan kebijaksanaan praktis atau nilai moral dengan sains semata. Sebaliknya, pendekatan ini bertujuan memperkaya praktik kepemimpinan dengan pemahaman yang lebih realistis tentang cara manusia berpikir dan merasa. Dengan pemahaman ini, pemimpin pendidikan dapat merancang proses keputusan yang lebih manusiawi, transparan, dan berkelanjutan.

Bab ini mengajak pembaca untuk melihat pengambilan keputusan sebagai proses belajar yang terus berkembang. Setiap keputusan meninggalkan jejak emosional dan kognitif yang membentuk pola keputusan di masa depan. Dengan kesadaran neurosains, pemimpin pendidikan dapat merefleksikan pola tersebut dan mengembangkannya

secara sadar. Prinsip neuroplasticity menunjukkan bahwa cara mengambil keputusan dapat dilatih dan diperbaiki sepanjang hayat.

Dalam konteks tantangan pendidikan abad ke-21, pengambilan keputusan yang bijaksana menjadi semakin krusial. Ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan cepat menuntut pemimpin pendidikan yang tidak hanya cerdas secara analitis, tetapi juga matang secara emosional dan reflektif. Neurosains menyediakan landasan ilmiah untuk memahami tuntutan ini secara lebih mendalam.

Bab ini akan membahas secara sistematis bagaimana otak membuat keputusan, peran bias kognitif, dinamika antara intuisi dan rasionalitas, serta strategi membangun pengambilan keputusan kepemimpinan yang lebih sadar dan berbasis sains. Pembahasan ini menjadi jembatan penting antara neurosains, psikologi, dan praktik kepemimpinan pendidikan yang transformatif.

## Cara Otak Membuat Keputusan

Pengambilan keputusan pada manusia merupakan hasil kerja simultan dari berbagai sistem neural yang saling berinteraksi, bukan proses linier yang berdiri sendiri. Otak tidak menunggu informasi lengkap untuk kemudian menghitung secara rasional, melainkan terus-menerus memadukan persepsi, emosi, memori, dan konteks sosial untuk menghasilkan pilihan yang dianggap paling bermakna pada saat tertentu. Dalam kepemimpinan pendidikan, pemahaman tentang cara otak membuat keputusan membantu menjelaskan mengapa keputusan sering kali bersifat cepat, intuitif, namun juga rentan terhadap kesalahan penilaian.

Neurosains kognitif membedakan dua sistem utama dalam pengambilan keputusan, yang populer dikenal sebagai sistem berpikir cepat dan lambat. Kahneman (2011) menyebutnya sebagai System 1 dan System 2. System 1 bekerja secara otomatis, cepat, dan intuitif, menggunakan asosiasi emosional dan pengalaman masa lalu. System 2 bekerja lebih lambat, reflektif, dan analitis, melibatkan pertimbangan sadar

dan penggunaan data. Kedua sistem ini selalu aktif dan saling melengkapi dalam praktik kepemimpinan.

Dalam situasi rutin atau tekanan waktu tinggi, otak cenderung mengandalkan System 1. Bagi pemimpin pendidikan, hal ini tampak ketika harus merespons konflik mendadak, pertanyaan spontan, atau situasi krisis. Keputusan yang diambil sering kali terasa “instingtif”, padahal merupakan hasil pemrosesan cepat dari pengalaman yang telah terinternalisasi. Gigerenzer (2007) menunjukkan bahwa intuisi dapat sangat efektif ketika lingkungan keputusan relatif stabil dan pemimpin memiliki pengalaman yang relevan.

Namun, System 1 juga sangat rentan terhadap bias kognitif. Karena bekerja berdasarkan pola dan asosiasi, sistem ini cenderung menyederhanakan realitas yang kompleks. Dalam konteks pendidikan, penyederhanaan ini dapat mengarah pada generalisasi berlebihan terhadap guru, peserta didik, atau situasi tertentu. Pemimpin yang tidak menyadari dominasi System 1 berisiko mengulang keputusan yang sama meskipun konteks telah berubah.

System 2 berperan ketika otak memiliki cukup waktu, energi, dan motivasi untuk berpikir lebih mendalam. Sistem ini melibatkan korteks prefrontal, yang bertanggung jawab atas analisis, penilaian konsekuensi, dan pengendalian impuls. Dalam kepemimpinan pendidikan, System 2 aktif ketika pemimpin melakukan perencanaan strategis, analisis data pembelajaran, atau refleksi kebijakan. Namun, penggunaan System 2 membutuhkan usaha kognitif yang besar dan mudah melemah di bawah stres atau kelelahan.

Interaksi antara emosi dan kognisi menjadi ciri utama cara otak membuat keputusan. Damasio (1994) menunjukkan bahwa emosi berfungsi sebagai somatic markers yang memberi sinyal nilai dan risiko pada pilihan yang tersedia. Dalam kepemimpinan pendidikan, emosi seperti kepedulian terhadap kesejahteraan peserta didik atau kecemasan terhadap dampak kebijakan memberi arah pada keputusan yang diambil.

Tanpa sinyal emosional ini, keputusan cenderung kehilangan makna dan arah moral.

Memori juga memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. Pengalaman masa lalu disimpan dalam jaringan neural dan diaktifkan kembali ketika menghadapi situasi serupa. Hal ini membantu pemimpin membuat keputusan lebih cepat, tetapi juga dapat membatasi perspektif jika pengalaman tersebut tidak direfleksikan secara kritis. Dalam pendidikan, pemimpin yang pernah mengalami kegagalan kebijakan tertentu mungkin menjadi terlalu berhati-hati, meskipun konteks telah berubah secara signifikan.

Otak juga memproses keputusan dalam konteks prediksi. Setiap pilihan melibatkan perkiraan tentang hasil yang mungkin terjadi dan perasaan yang menyertainya. Schultz (2015) menjelaskan bahwa sistem dopamin berperan dalam memprediksi penghargaan dan pembelajaran dari kesalahan prediksi. Dalam kepemimpinan sekolah, harapan akan keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan memengaruhi keberanian pemimpin untuk mengambil risiko inovatif.

Pengambilan keputusan tidak berlangsung dalam ruang hampa, melainkan dalam konteks sosial. Otak manusia sangat peka terhadap penilaian sosial, status, dan penerimaan kelompok. Lieberman (2013) menunjukkan bahwa pertimbangan sosial sering kali memengaruhi keputusan lebih kuat daripada pertimbangan rasional. Dalam kepemimpinan pendidikan, tekanan dari atasan, rekan sejawat, atau komunitas dapat membentuk arah keputusan, terkadang tanpa disadari.

Faktor stres memiliki dampak besar terhadap cara otak membuat keputusan. Di bawah tekanan tinggi, aktivasi sistem stres dapat menghambat fungsi korteks prefrontal dan memperkuat dominasi respons emosional. Arnsten (2009) menunjukkan bahwa stres kronis menggeser pengambilan keputusan menuju pola yang lebih reaktif dan defensif. Bagi pemimpin pendidikan, kondisi ini meningkatkan risiko keputusan jangka pendek yang mengabaikan dampak jangka panjang.

Kesadaran diri menjadi kunci untuk memahami cara otak bekerja dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang mampu mengenali kapan ia sedang bereaksi secara emosional dan kapan sedang berpikir reflektif memiliki peluang lebih besar untuk menyeimbangkan System 1 dan System 2. Kesadaran ini memungkinkan pemimpin memilih kapan perlu memperlambat keputusan dan melibatkan analisis yang lebih mendalam.

Neurosains juga menunjukkan bahwa jeda (pause) memiliki peran penting dalam kualitas keputusan. Jeda singkat memungkinkan sistem reflektif untuk aktif dan menenangkan respons emosional. Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, kebiasaan memberi waktu untuk merenung sebelum mengambil keputusan penting dapat meningkatkan kualitas dan legitimasi keputusan tersebut.

Cara otak membuat keputusan bersifat plastis dan dapat dilatih. Melalui refleksi, umpan balik, dan pembelajaran berbasis pengalaman, pemimpin pendidikan dapat mengembangkan pola keputusan yang lebih sadar dan adaptif. Prinsip neuroplasticity menunjukkan bahwa praktik pengambilan keputusan yang konsisten dan reflektif membentuk jalur neural baru yang mendukung kebijaksanaan praktis.

Pemahaman tentang mekanisme neural pengambilan keputusan membantu pemimpin pendidikan bersikap lebih rendah hati terhadap keterbatasan dirinya sendiri. Tidak semua keputusan akan sempurna, karena otak bekerja dalam kondisi keterbatasan informasi dan energi. Kesadaran ini membuka ruang bagi kolaborasi dan pembelajaran kolektif sebagai strategi memperkaya kualitas keputusan.

Dengan memahami cara otak membuat keputusan, kepemimpinan pendidikan dapat bergerak menuju praktik yang lebih sadar, reflektif, dan manusiawi. Keputusan tidak lagi dipahami sebagai hasil kecerdasan individual semata, tetapi sebagai proses neuropsikologis yang dapat dikelola, dikembangkan, dan diperbaiki melalui pembelajaran berkelanjutan.

## Bias Kognitif dalam Kepemimpinan Pendidikan

Bias kognitif merupakan kecenderungan sistematis dalam cara manusia memproses informasi dan membuat keputusan. Bias ini bukan sekadar kesalahan individu, melainkan konsekuensi alami dari cara otak bekerja untuk menghemat energi dan merespons kompleksitas lingkungan. Dalam kepemimpinan pendidikan, bias kognitif sering kali beroperasi secara halus dan tidak disadari, namun memiliki dampak signifikan terhadap kualitas keputusan, keadilan kebijakan, dan keberlanjutan perubahan.

Neurosains dan psikologi kognitif menunjukkan bahwa bias kognitif terutama muncul dari dominasi sistem berpikir cepat yang mengandalkan heuristik atau jalan pintas mental. Kahneman dan Tversky (1979) menjelaskan bahwa heuristik membantu manusia mengambil keputusan secara efisien, tetapi juga membuka peluang distorsi penilaian. Dalam konteks sekolah, heuristik ini dapat memengaruhi cara pemimpin menilai kinerja guru, memahami perilaku peserta didik, atau merespons kritik publik.

Salah satu bias yang paling umum adalah *confirmation bias*, yaitu kecenderungan mencari dan menafsirkan informasi yang mendukung keyakinan awal, sambil mengabaikan bukti yang bertentangan. Dalam kepemimpinan pendidikan, bias ini dapat muncul ketika pemimpin hanya memperhatikan data yang mengonfirmasi kebijakan yang telah dipilih, sementara mengabaikan temuan yang menunjukkan kelemahan implementasi. Nickerson (1998) menegaskan bahwa *confirmation bias* memperkuat keyakinan awal dan menghambat pembelajaran organisasi.

Bias lain yang sering muncul adalah *status quo bias*, yaitu kecenderungan mempertahankan kondisi yang ada meskipun terdapat alternatif yang lebih baik. Samuelson dan Zeckhauser (1988) menunjukkan bahwa manusia cenderung menilai perubahan sebagai risiko yang lebih besar dibandingkan manfaat potensialnya. Dalam pendidikan, bias ini dapat menjelaskan mengapa inovasi pembelajaran sering menghadapi resistensi, baik dari pemimpin maupun guru, meskipun bukti efektivitasnya kuat.

Loss aversion merupakan bias kognitif yang membuat individu lebih sensitif terhadap potensi kerugian dibandingkan keuntungan yang setara. Kahneman dan Tversky (1979) menunjukkan bahwa rasa takut kehilangan sering kali lebih kuat daripada harapan memperoleh manfaat. Dalam kepemimpinan sekolah, loss aversion dapat memengaruhi keputusan terkait perubahan kurikulum, penilaian kinerja, atau alokasi sumber daya, karena pemimpin lebih fokus pada apa yang mungkin hilang daripada apa yang dapat diperoleh.

Bias representativitas juga memengaruhi penilaian pemimpin terhadap individu dan situasi. Bias ini membuat manusia menilai sesuatu berdasarkan kemiripannya dengan stereotip atau pengalaman sebelumnya, bukan berdasarkan data aktual. Dalam konteks pendidikan, bias representativitas dapat memicu pelabelan terhadap guru atau peserta didik berdasarkan satu pengalaman terbatas, yang kemudian memengaruhi keputusan lanjutan secara tidak adil.

Anchoring bias terjadi ketika keputusan terlalu dipengaruhi oleh informasi awal yang diterima, meskipun informasi tersebut tidak relevan atau tidak lengkap. Tversky dan Kahneman (1974) menunjukkan bahwa angka atau kesan awal dapat menjadi jangkar yang membatasi penilaian selanjutnya. Dalam kepemimpinan pendidikan, kesan pertama terhadap kinerja sekolah atau individu dapat menjadi jangkar yang sulit diubah, meskipun bukti baru menunjukkan perubahan signifikan.

Bias kognitif juga dipengaruhi oleh faktor emosional dan sosial. Tekanan dari atasan, opini publik, atau dinamika kelompok dapat memperkuat bias tertentu. Groupthink, misalnya, terjadi ketika keinginan untuk menjaga keharmonisan kelompok mengalahkan evaluasi kritis terhadap alternatif keputusan. Janis (1982) menunjukkan bahwa groupthink sering muncul dalam kelompok yang hierarkis dan kurang terbuka terhadap perbedaan pendapat. Dalam rapat sekolah, kondisi ini dapat menghasilkan keputusan yang tampak konsensus tetapi miskin kualitas refleksi.



Neurosains menunjukkan bahwa bias kognitif berkaitan dengan cara otak memprioritaskan efisiensi dibandingkan akurasi. Aktivasi sistem berpikir cepat mengurangi beban kognitif, tetapi meningkatkan risiko bias. Di bawah stres atau kelelahan, pemimpin semakin rentan terhadap bias karena kapasitas reflektif korteks prefrontal menurun. Arnsten (2009) menegaskan bahwa stres kronis memperkuat respons otomatis dan melemahkan evaluasi rasional.

Dalam kepemimpinan pendidikan, bias kognitif memiliki implikasi etis yang penting. Keputusan yang bias berisiko memperkuat ketidakadilan, marginalisasi, dan ketimpangan akses pendidikan. Pemimpin yang tidak menyadari biasnya sendiri dapat secara tidak sengaja merugikan kelompok tertentu. Oleh karena itu, kesadaran terhadap bias bukan hanya isu teknis, tetapi juga tanggung jawab moral dalam kepemimpinan pendidikan.

Mengelola bias kognitif memerlukan strategi sadar dan sistemik. Salah satu pendekatan adalah memperlambat proses pengambilan keputusan untuk memberi ruang bagi refleksi dan analisis. Mengajak perspektif berbeda, menggunakan data triangulatif, dan menciptakan budaya dialog kritis membantu mengurangi dominasi bias individual. Kahneman et al. (2011) menekankan pentingnya decision hygiene, yaitu praktik sistematis untuk menjaga kualitas keputusan dari distorsi kognitif.

Kesadaran diri (metacognition) juga berperan penting dalam mengelola bias. Pemimpin yang reflektif lebih mampu mengenali asumsi dan kecenderungan berpikirnya sendiri. Dalam pendidikan, praktik refleksi profesional dan supervisi sejawat dapat menjadi sarana efektif untuk mengungkap dan menantang bias yang tersembunyi. Pendekatan ini sejalan dengan konsep organisasi pembelajar yang mendorong pembelajaran dari kesalahan dan perbedaan.

Pengambilan keputusan kolektif yang dirancang dengan baik juga membantu mengurangi bias. Struktur diskusi yang mendorong partisipasi setara dan perbedaan pendapat memperkaya perspektif dan mengurangi dominasi satu sudut pandang. Namun, tanpa fasilitasi yang sadar,

keputusan kolektif justru dapat memperkuat bias kelompok. Oleh karena itu, peran pemimpin sebagai fasilitator dialog menjadi sangat penting.

Dengan memahami bias kognitif sebagai bagian alami dari cara otak bekerja, pemimpin pendidikan dapat bersikap lebih rendah hati dan waspada dalam pengambilan keputusan. Kesadaran ini tidak bertujuan menghilangkan bias sepenuhnya—karena hal tersebut tidak mungkin—melainkan mengelolanya secara sadar dan bertanggung jawab. Pendekatan ini membantu kepemimpinan pendidikan bergerak menuju keputusan yang lebih adil, reflektif, dan berorientasi pada pembelajaran jangka panjang.

## **Intuisi VS Rasionalitas Ilmiah**

Intuisi dan rasionalitas ilmiah sering diposisikan sebagai dua kutub yang saling bertentangan dalam pengambilan keputusan. Intuisi kerap dipersepsikan sebagai sesuatu yang subjektif, emosional, dan tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sementara rasionalitas ilmiah dipandang objektif, logis, dan berbasis data. Namun, neurosains modern menunjukkan bahwa dikotomi ini terlalu sederhana dan tidak sepenuhnya mencerminkan cara otak manusia bekerja dalam konteks kepemimpinan yang kompleks.

Intuisi merupakan hasil pemrosesan informasi yang cepat dan tidak disadari, berbasis pada pengalaman, pola, dan pembelajaran yang telah terinternalisasi dalam jaringan neural. Gigerenzer (2007) menjelaskan bahwa intuisi bukan tebakan acak, melainkan bentuk kecerdasan adaptif yang berkembang melalui interaksi berulang dengan lingkungan. Dalam kepemimpinan pendidikan, intuisi sering muncul ketika pemimpin harus mengambil keputusan cepat di tengah situasi yang ambigu atau mendesak.

Dari perspektif neurosains, intuisi berkaitan erat dengan aktivasi jaringan otak yang mengintegrasikan memori, emosi, dan persepsi secara simultan. Proses ini memungkinkan pemimpin “merasakan” pilihan yang tepat tanpa melalui analisis panjang. Damasio (1994) menegaskan bahwa intuisi dibimbing oleh penanda somatik yang berasal dari pengalaman

emosional masa lalu. Dalam konteks sekolah, pengalaman bertahun-tahun memimpin, mengajar, dan berinteraksi membentuk intuisi profesional yang bernilai.

Namun, intuisi juga memiliki keterbatasan. Karena bekerja berdasarkan pola yang telah ada, intuisi rentan terhadap bias kognitif dan stereotip. Intuisi dapat menyesatkan ketika konteks berubah secara signifikan atau ketika pengalaman sebelumnya tidak lagi relevan. Dalam kepemimpinan pendidikan yang menghadapi perubahan kurikulum, teknologi, dan dinamika sosial, intuisi lama perlu diuji ulang agar tidak menjadi penghambat inovasi.

Rasionalitas ilmiah menawarkan pendekatan yang lebih sistematis melalui penggunaan data, bukti empiris, dan analisis kritis. Pendekatan ini melibatkan aktivasi System 2 yang lebih reflektif dan analitis. Dalam kepemimpinan pendidikan, rasionalitas ilmiah tampak dalam praktik evidence-based leadership, seperti penggunaan data hasil belajar, survei iklim sekolah, dan temuan riset pendidikan untuk mendukung keputusan kebijakan.

Neurosains menunjukkan bahwa rasionalitas ilmiah membutuhkan sumber daya kognitif yang besar dan rentan melemah di bawah tekanan waktu dan stres. Kahneman (2011) menegaskan bahwa manusia cenderung kembali ke intuisi ketika energi mental terbatas. Oleh karena itu, menuntut rasionalitas penuh dalam setiap keputusan kepemimpinan tidak selalu realistis. Tantangannya adalah menentukan kapan intuisi dapat diandalkan dan kapan analisis ilmiah perlu diprioritaskan.

Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, intuisi dan rasionalitas ilmiah sering bekerja secara bersamaan. Intuisi membantu menyaring opsi awal dan mengarahkan perhatian pada aspek yang dianggap penting, sementara analisis ilmiah membantu menguji dan memvalidasi intuisi tersebut. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan dual-process yang menekankan kolaborasi antara sistem berpikir cepat dan lambat.

Intuisi yang berkualitas biasanya lahir dari pengalaman reflektif, bukan sekadar pengalaman panjang. Pemimpin yang secara rutin

merefleksikan keputusan dan hasilnya mengembangkan intuisi yang lebih terkalibrasi. Schön (1983) menekankan bahwa refleksi dalam dan atas tindakan membantu profesional mengubah pengalaman menjadi pembelajaran. Dalam konteks pendidikan, refleksi membantu pemimpin membedakan intuisi yang terinformasi dari bias yang tidak disadari.

Rasionalitas ilmiah juga memiliki dimensi etis dalam kepemimpinan pendidikan. Penggunaan data dan bukti membantu memastikan bahwa keputusan tidak semata-mata didorong oleh preferensi pribadi atau tekanan politik. Namun, data tidak pernah sepenuhnya netral dan selalu membutuhkan interpretasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu menggabungkan analisis data dengan pertimbangan nilai dan konteks lokal agar keputusan tetap bermakna dan adil.

Ketegangan antara intuisi dan rasionalitas ilmiah sering muncul dalam pengambilan keputusan strategis. Keputusan tentang inovasi pembelajaran, misalnya, menuntut keberanian intuitif untuk mencoba hal baru sekaligus kehati-hatian ilmiah untuk menilai dampaknya. Pemimpin pendidikan perlu menavigasi ketegangan ini secara sadar, bukan memilih salah satu secara ekstrem.

Neurosains juga menunjukkan bahwa intuisi dapat diperbaiki melalui umpan balik yang konsisten. Ketika pemimpin mendapatkan umpan balik jelas tentang hasil keputusan, jaringan neural yang mendasari intuisi akan diperbarui melalui mekanisme pembelajaran prediktif. Dalam organisasi pendidikan, sistem evaluasi dan refleksi membantu menyelaraskan intuisi pemimpin dengan realitas empiris.

Dalam pengambilan keputusan kolektif, intuisi individu perlu dipertemukan dengan rasionalitas ilmiah kelompok. Diskusi berbasis data membantu menantang intuisi personal, sementara intuisi kolektif yang muncul dari dialog memperkaya interpretasi data. Pendekatan ini membantu mengurangi risiko keputusan yang terlalu subjektif atau terlalu teknokratis.

Pemimpin pendidikan yang matang secara neuropsikologis mampu memanfaatkan intuisi tanpa terjebak olehnya dan menggunakan

rasionalitas ilmiah tanpa kehilangan sensitivitas manusiawi. Keseimbangan ini menjadi kunci kepemimpinan adaptif di tengah kompleksitas pendidikan modern. Dengan memahami hubungan antara intuisi dan rasionalitas ilmiah, kepemimpinan pendidikan dapat mengembangkan praktik pengambilan keputusan yang lebih bijaksana, reflektif, dan kontekstual.

## Keputusan Strategis Berbasis Sains

Keputusan strategis dalam kepemimpinan pendidikan memiliki karakter jangka panjang, berdampak sistemik, dan sering kali sulit dikoreksi dalam waktu singkat. Keputusan semacam ini mencakup penetapan visi sekolah, kebijakan kurikulum, pengembangan sumber daya manusia, hingga alokasi anggaran prioritas. Neurosains dan sains perilaku menawarkan kerangka untuk memahami bagaimana keputusan strategis dapat dirancang agar lebih akurat, adil, dan berkelanjutan, tanpa mengabaikan kompleksitas manusiawi yang melekat di dalamnya.

Pendekatan berbasis sains dalam pengambilan keputusan strategis berangkat dari pengakuan bahwa intuisi saja tidak cukup untuk menghadapi kompleksitas pendidikan modern. Data empiris, riset pendidikan, dan bukti kontekstual diperlukan untuk menantang asumsi dan memperluas perspektif pemimpin. Evidence-based leadership menekankan penggunaan bukti terbaik yang tersedia, dikombinasikan dengan keahlian profesional dan pemahaman konteks lokal, sebagai dasar keputusan strategis.

Neurosains menunjukkan bahwa keputusan strategis yang baik memerlukan aktivasi optimal korteks prefrontal, yang berperan dalam perencanaan jangka panjang, simulasi masa depan, dan evaluasi konsekuensi. Proses ini membutuhkan waktu, ketenangan emosional, dan ruang refleksi. Di bawah tekanan tinggi atau konflik emosional, kemampuan otak untuk berpikir strategis melemah. Oleh karena itu, pengaturan konteks keputusan—waktu, suasana, dan dukungan sosial—menjadi bagian penting dari praktik kepemimpinan berbasis sains.

Penggunaan data dalam kepemimpinan pendidikan tidak dapat dipahami secara mekanistik. Data hasil belajar, survei iklim sekolah, dan indikator kinerja perlu diinterpretasikan secara kritis. Data memberi gambaran apa yang terjadi, tetapi tidak selalu menjelaskan mengapa. Di sinilah sains perilaku dan psikologi organisasi berperan membantu pemimpin memahami dinamika di balik angka. Keputusan strategis yang matang menggabungkan data kuantitatif dengan pemahaman kualitatif tentang pengalaman warga sekolah.

Keputusan strategis berbasis sains juga menuntut kesadaran terhadap keterbatasan data. Tidak semua aspek pendidikan dapat diukur secara akurat, terutama dimensi nilai, relasi, dan makna. Pemimpin pendidikan perlu menghindari jebakan *measurement fixation*, yaitu kecenderungan hanya menghargai apa yang mudah diukur. Biesta (2015) menekankan bahwa pendidikan selalu melibatkan dimensi normatif yang tidak dapat direduksi menjadi indikator semata.

Sains perilaku memberikan wawasan tentang bagaimana keputusan strategis dipengaruhi oleh framing dan konteks. Cara suatu masalah didefinisikan memengaruhi pilihan solusi yang dianggap masuk akal. Misalnya, masalah rendahnya hasil belajar dapat dibingkai sebagai kegagalan individu guru atau sebagai tantangan sistem pembelajaran. Framing yang berbeda mengaktifkan respons emosional dan strategi yang berbeda dalam otak pemimpin. Kesadaran terhadap framing membantu pemimpin membuat keputusan strategis yang lebih konstruktif dan inklusif.

Pengambilan keputusan strategis juga dipengaruhi oleh dinamika waktu. Otak manusia cenderung memberikan bobot lebih besar pada dampak jangka pendek dibandingkan manfaat jangka panjang, suatu fenomena yang dikenal sebagai *temporal discounting*. Dalam kepemimpinan pendidikan, kecenderungan ini dapat menghambat investasi jangka panjang seperti pengembangan guru atau budaya belajar. Pendekatan berbasis sains membantu pemimpin secara sadar mengoreksi bias waktu ini dengan simulasi skenario dan perencanaan berjangka.

Kolaborasi menjadi elemen kunci dalam keputusan strategis berbasis sains. Keputusan yang melibatkan perspektif beragam memperkaya analisis dan mengurangi bias individual. Namun, kolaborasi efektif memerlukan struktur dan fasilitasi yang tepat agar tidak terjebak dalam kompromi dangkal atau dominasi suara tertentu. Neurosains sosial menunjukkan bahwa rasa aman psikologis memungkinkan anggota tim mengemukakan pandangan kritis tanpa takut akan konsekuensi sosial.

Keputusan strategis berbasis sains juga memerlukan mekanisme umpan balik yang jelas. Setiap keputusan strategis perlu dipantau dampaknya dan dievaluasi secara berkala. Umpan balik membantu otak pemimpin memperbarui model mental dan memperbaiki keputusan di masa depan melalui proses pembelajaran prediktif. Dalam pendidikan, siklus plan-do-study-act menjadi contoh penerapan prinsip sains dalam pengambilan keputusan berkelanjutan.

Aspek etis tidak dapat dipisahkan dari keputusan strategis berbasis sains. Sains menyediakan informasi tentang konsekuensi yang mungkin terjadi, tetapi tidak menentukan apa yang seharusnya dilakukan. Keputusan strategis pendidikan selalu melibatkan pertimbangan nilai seperti keadilan, inklusivitas, dan martabat manusia. Pemimpin pendidikan perlu mengintegrasikan temuan sains dengan komitmen etis agar keputusan tidak kehilangan arah moral.

Neurosains juga menekankan pentingnya jeda reflektif dalam keputusan strategis. Jeda memungkinkan integrasi antara data, emosi, dan nilai sebelum komitmen diambil. Dalam praktik kepemimpinan, kebiasaan refleksi strategis membantu pemimpin menghindari keputusan reaktif yang didorong oleh tekanan sesaat. Refleksi ini memperkuat kapasitas otak untuk berpikir sistemik dan jangka panjang.

Keputusan strategis berbasis sains menuntut kerendahan hati intelektual. Pemimpin perlu mengakui bahwa pengetahuan selalu bersifat sementara dan terbuka untuk revisi. Sikap ini selaras dengan prinsip ilmiah yang menghargai pembelajaran dari kesalahan. Dalam konteks

pendidikan, kerendahan hati intelektual membuka ruang bagi eksperimen terkontrol dan inovasi yang bertanggung jawab.

Dengan mengintegrasikan neurosains, sains perilaku, dan bukti empiris, keputusan strategis dalam kepemimpinan pendidikan dapat menjadi lebih sadar, reflektif, dan adaptif. Pendekatan ini tidak menjanjikan keputusan yang sempurna, tetapi meningkatkan probabilitas keputusan yang bijaksana dan berkelanjutan. Dalam dunia pendidikan yang kompleks dan dinamis, keputusan strategis berbasis sains menjadi fondasi penting bagi kepemimpinan yang mampu menavigasi masa depan tanpa kehilangan nilai kemanusiaan.

## **Kepemimpinan Reflektif an Kesadaran Diri**

Kepemimpinan reflektif menempatkan kesadaran diri sebagai pusat dari pengambilan keputusan yang bijaksana. Dalam konteks neurosains, refleksi bukan sekadar aktivitas berpikir ulang, tetapi proses neuropsikologis yang memungkinkan otak mengintegrasikan pengalaman, emosi, dan pengetahuan ke dalam pemahaman yang lebih dalam. Bagi pemimpin pendidikan, refleksi menjadi mekanisme penting untuk memperlambat respons otomatis dan membuka ruang bagi keputusan yang lebih sadar dan bertanggung jawab.

Kesadaran diri (self-awareness) merupakan kemampuan untuk mengenali kondisi internal—emosi, pikiran, dorongan, dan asumsi—saat keputusan akan diambil. Goleman (1998) menegaskan bahwa kesadaran diri adalah fondasi kecerdasan emosional dan kepemimpinan efektif. Dalam kepemimpinan pendidikan, kesadaran diri membantu pemimpin memahami bagaimana latar belakang personal, pengalaman masa lalu, dan nilai yang dianut memengaruhi cara memandang masalah dan memilih solusi.

Neurosains menunjukkan bahwa refleksi melibatkan aktivasi jaringan otak yang berkaitan dengan default mode network dan korteks prefrontal medial. Jaringan ini berperan dalam pemrosesan makna diri, evaluasi pengalaman, dan pembentukan narasi personal. Ketika pemimpin



meluangkan waktu untuk refleksi, otak mengintegrasikan informasi kognitif dan emosional, sehingga keputusan yang dihasilkan lebih koheren dan bermakna.

Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, refleksi membantu pemimpin mengenali pola keputusan yang berulang. Pola ini sering kali tidak disadari dan dapat menjadi sumber kekuatan maupun keterbatasan. Dengan refleksi, pemimpin dapat mengidentifikasi kecenderungan reaktif, bias emosional, atau asumsi yang perlu ditantang. Schön (1983) menekankan bahwa refleksi dalam dan atas tindakan merupakan inti dari profesionalisme dalam situasi kompleks dan tidak pasti.

Refleksi juga berperan sebagai jembatan antara pengalaman dan pembelajaran. Setiap keputusan, baik berhasil maupun gagal, menyimpan potensi pembelajaran yang besar. Tanpa refleksi, pengalaman hanya berlalu tanpa memperkaya kapasitas kepemimpinan. Dalam pendidikan, pemimpin yang reflektif mampu mengubah kesalahan menjadi sumber pertumbuhan, baik bagi dirinya maupun bagi organisasi yang dipimpinnya.

Kesadaran diri dalam pengambilan keputusan juga berkaitan dengan kemampuan mengelola identitas profesional. Pemimpin pendidikan sering membawa ekspektasi sosial dan peran formal yang dapat memengaruhi kejujuran refleksi. Kesadaran diri membantu pemimpin membedakan antara kepentingan institusi, ego personal, dan nilai pendidikan yang lebih luas. Pembedaan ini penting untuk menjaga integritas dan keadilan dalam keputusan strategis.

Neurosains menekankan bahwa refleksi membutuhkan kondisi psikologis tertentu agar efektif. Stres tinggi dan kelelahan kognitif menghambat kapasitas reflektif otak. Oleh karena itu, kepemimpinan reflektif menuntut pengelolaan energi dan emosi yang sadar. Pemimpin pendidikan perlu menciptakan ruang dan waktu untuk refleksi, baik secara individual maupun kolektif, sebagai bagian dari ritme kerja organisasi.

Refleksi kolektif memperkaya pengambilan keputusan dengan perspektif beragam. Dialog reflektif dalam tim kepemimpinan atau

komunitas belajar profesional membantu mengungkap asumsi tersembunyi dan memperluas pemahaman situasi. Dari perspektif neurosains sosial, interaksi reflektif yang aman secara psikologis memperkuat pembelajaran sosial dan memperkaya model mental bersama.

Kesadaran diri juga berperan dalam pengambilan keputusan etis. Keputusan pendidikan sering kali melibatkan dilema nilai yang tidak memiliki jawaban tunggal. Refleksi membantu pemimpin menyadari konsekuensi moral dari pilihannya dan mempertimbangkan dampaknya terhadap pihak yang paling rentan. Biesta (2015) menekankan bahwa keputusan pendidikan selalu mengandung dimensi normatif yang menuntut pertanggungjawaban moral.

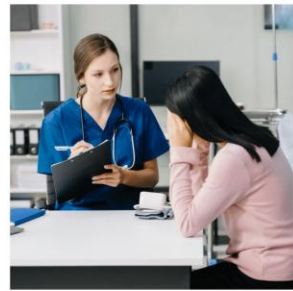
Dalam konteks perubahan dan inovasi, kepemimpinan reflektif membantu pemimpin menavigasi ketidakpastian dengan lebih adaptif. Refleksi memungkinkan evaluasi berkelanjutan terhadap asumsi awal dan kesiapan untuk menyesuaikan arah ketika diperlukan. Prinsip neuroplasticity menunjukkan bahwa refleksi yang konsisten membentuk jalur neural baru yang mendukung fleksibilitas kognitif dan pembelajaran sepanjang hayat.

Kepemimpinan reflektif juga berkontribusi pada kesejahteraan psikologis pemimpin. Dengan memahami dan menerima keterbatasan diri, pemimpin dapat mengurangi tekanan perfeksionisme dan ekspektasi yang tidak realistis. Sikap reflektif mendorong penerimaan diri dan pertumbuhan, yang pada gilirannya memperkuat ketahanan psikologis dalam menjalankan peran kepemimpinan.

Dalam organisasi pendidikan, pemimpin yang reflektif berperan sebagai teladan pembelajaran berkelanjutan. Guru dan staf cenderung meniru sikap reflektif pemimpin dalam praktik profesional mereka. Bandura (1997) menekankan bahwa pembelajaran melalui observasi merupakan mekanisme penting dalam perubahan perilaku. Dengan demikian, refleksi pemimpin memiliki dampak sistemik terhadap budaya belajar sekolah.

Kesadaran diri dalam pengambilan keputusan juga meningkatkan kualitas relasi kepemimpinan. Pemimpin yang reflektif lebih mampu mendengarkan, menerima umpan balik, dan mengakui kesalahan. Sikap ini memperkuat kepercayaan dan rasa aman psikologis dalam organisasi. Dalam jangka panjang, kualitas relasi ini menjadi fondasi bagi kolaborasi dan inovasi pendidikan.

Kepemimpinan reflektif tidak menjanjikan keputusan yang bebas dari risiko atau kesalahan. Namun, pendekatan ini meningkatkan kapasitas pemimpin untuk belajar dari setiap keputusan dan menyesuaikan diri secara sadar. Dalam dunia pendidikan yang kompleks dan dinamis, refleksi dan kesadaran diri menjadi sumber kebijaksanaan praktis yang memungkinkan pemimpin memimpin dengan ketenangan, kejelasan, dan integritas.



## ***Bagian III***

# **LANDASAN ILMU PERILAKU & PSIKOLOGI KEPEMIMPIN PEMBELAJARAN**



## BAB 7

# ILMU PERILAKU DALAM KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Kepemimpinan pendidikan tidak berhenti pada gagasan, visi, atau keputusan strategis, melainkan diwujudkan melalui perilaku nyata yang konsisten dalam keseharian organisasi. Perilaku pemimpin—cara berbicara, bertindak, memberi respons, dan mengambil sikap—menjadi medium utama yang menerjemahkan nilai dan kebijakan ke dalam pengalaman konkret warga sekolah. Oleh karena itu, memahami ilmu perilaku (behavioral science) menjadi kunci untuk menjembatani niat kepemimpinan dengan dampak nyata dalam praktik pendidikan.

Ilmu perilaku mempelajari bagaimana manusia bertindak dalam konteks sosial tertentu, serta faktor-faktor psikologis, biologis, dan lingkungan yang memengaruhi tindakan tersebut. Dalam kepemimpinan pendidikan, ilmu perilaku membantu menjelaskan mengapa kebijakan yang baik sering kali gagal dalam implementasi, sementara praktik sederhana yang konsisten justru mampu menghasilkan perubahan signifikan. Pendekatan ini menyoroti bahwa perubahan pendidikan bukan hanya persoalan apa yang diputuskan, tetapi bagaimana perilaku dibentuk dan dipertahankan.

Neurosains dan psikologi perilaku menunjukkan bahwa perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh kebiasaan dan konteks. Otak cenderung mengulang pola perilaku yang familiar karena lebih hemat energi secara kognitif. Dalam lingkungan sekolah, kebiasaan lama—baik pada pemimpin maupun guru—sering kali lebih kuat daripada kebijakan baru. Pemahaman ini membantu pemimpin pendidikan menyadari bahwa

perubahan perilaku memerlukan strategi yang lebih dari sekadar instruksi atau sosialisasi.

Bab ini menempatkan perilaku sebagai titik temu antara individu dan sistem. Perilaku pemimpin tidak hanya mencerminkan karakter personal, tetapi juga membentuk norma, budaya, dan ekspektasi kolektif. Bandura (1997) menekankan bahwa manusia belajar perilaku melalui observasi terhadap figur yang dianggap signifikan. Dalam sekolah, pemimpin menjadi model perilaku utama yang diamati dan ditiru oleh guru dan staf.

Ilmu perilaku juga menyoroti peran penguatan (reinforcement) dalam membentuk dan mempertahankan perilaku. Perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif cenderung diulang, sementara perilaku yang tidak mendapat penguatan cenderung menghilang. Dalam kepemimpinan pendidikan, bentuk penguatan tidak selalu berupa insentif material, tetapi sering kali berupa pengakuan, kepercayaan, dan rasa dihargai secara profesional.

Bab ini juga mengkaji bagaimana perilaku individu berinteraksi dengan struktur dan kebijakan organisasi. Kebijakan yang tidak selaras dengan perilaku nyata cenderung kehilangan efektivitas. Sebaliknya, kebijakan yang dirancang dengan mempertimbangkan prinsip perilaku memiliki peluang lebih besar untuk diinternalisasi dan dijalankan. Pendekatan ini selaras dengan behavioral public policy yang menekankan desain kebijakan berbasis pemahaman perilaku manusia.

Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, perilaku pemimpin berfungsi sebagai sinyal sosial yang kuat. Cara pemimpin merespons kesalahan, konflik, dan inisiatif baru mengirim pesan implisit tentang nilai dan prioritas organisasi. Neurosains sosial menunjukkan bahwa otak manusia sangat peka terhadap sinyal sosial ini, sehingga perilaku kecil yang konsisten dapat memiliki dampak budaya yang besar.

Bab ini juga membahas hubungan antara perilaku dan motivasi. Motivasi tidak selalu muncul dari kesadaran rasional, tetapi sering kali dipengaruhi oleh struktur lingkungan dan kebiasaan yang ada. Ilmu perilaku membantu pemimpin pendidikan merancang lingkungan kerja

yang mendorong perilaku positif secara alami, tanpa harus mengandalkan kontrol atau paksaan berlebihan.

Perubahan perilaku dalam pendidikan sering menghadapi resistensi, terutama ketika menyentuh identitas profesional dan kebiasaan lama. Ilmu perilaku menawarkan pendekatan yang lebih empatik dan realistis terhadap resistensi ini, dengan memahami bahwa perubahan memerlukan waktu, dukungan, dan penguatan yang konsisten. Pendekatan ini membantu pemimpin menghindari frustrasi dan menyalahkan individu ketika perubahan berjalan lambat.

Bab ini menekankan bahwa kepemimpinan berbasis perilaku bukan berarti reduksionis atau mekanistik. Sebaliknya, pendekatan ini menghargai kompleksitas manusia dengan mengakui keterbatasan rasionalitas dan pentingnya konteks emosional dan sosial. Dengan memahami perilaku sebagai fenomena yang dapat dipelajari dan dibentuk, kepemimpinan pendidikan memperoleh alat yang lebih efektif untuk mendorong perubahan berkelanjutan.

Ilmu perilaku juga relevan dalam membangun kepemimpinan kolaboratif. Perilaku kolaboratif tidak muncul secara otomatis, tetapi perlu difasilitasi melalui norma, struktur, dan penguatan yang tepat. Dalam sekolah, perilaku kolaboratif guru dan staf sangat dipengaruhi oleh contoh dan dukungan pemimpin. Bab ini mengaitkan prinsip perilaku dengan pengembangan budaya kerja sama dan pembelajaran kolektif.

Dalam perspektif etis, kepemimpinan berbasis perilaku menuntut kesadaran akan dampak tindakan terhadap martabat dan kesejahteraan manusia. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa strategi perubahan perilaku tidak bersifat manipulatif atau mereduksi otonomi profesional. Pendekatan perilaku yang etis menempatkan manusia sebagai subjek pembelajaran, bukan objek pengendalian.

Bab ini menjadi jembatan penting antara pemahaman neurosains dan psikologi yang telah dibahas pada bab sebelumnya dengan praktik kepemimpinan sehari-hari di sekolah. Dengan fokus pada perilaku, kepemimpinan pendidikan bergerak dari ranah konsep menuju ranah aksi

yang terukur dan bermakna. Pembahasan selanjutnya akan mengurai secara lebih spesifik peran kebiasaan, motivasi, dan pengelolaan perilaku kolektif dalam membangun kepemimpinan pembelajaran yang transformatif.

## **Perilaku Sebagai Jembatan Niat dan Dampak**

Dalam kepemimpinan pendidikan, niat baik dan visi mulia sering kali menjadi titik awal perubahan. Namun, sejarah reformasi pendidikan menunjukkan bahwa niat tidak selalu berbanding lurus dengan dampak. Jarak antara apa yang ingin dicapai pemimpin dan apa yang benar-benar dialami warga sekolah hampir selalu dimediasi oleh perilaku nyata. Perilaku menjadi jembatan krusial yang menerjemahkan niat abstrak menjadi pengalaman konkret yang dirasakan guru, peserta didik, dan tenaga kependidikan.

Ilmu perilaku menegaskan bahwa manusia tidak selalu bertindak sesuai dengan niat sadar yang dimilikinya. Ajzen (1991) melalui Theory of Planned Behavior menunjukkan bahwa niat memang penting, tetapi perilaku aktual dipengaruhi oleh norma sosial, persepsi kontrol, dan kebiasaan yang telah terbentuk. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, seorang pemimpin dapat berniat mendorong kolaborasi, tetapi jika perilaku sehari-harinya bersifat otoriter atau tertutup, dampak yang muncul justru berlawanan dengan niat tersebut.

Perilaku kepemimpinan bersifat komunikatif, bahkan ketika pemimpin tidak bermaksud menyampaikan pesan tertentu. Cara pemimpin datang ke rapat, menanggapi pertanyaan, atau memberikan umpan balik merupakan bentuk komunikasi perilaku yang ditangkap oleh otak sosial orang lain. Neurosains sosial menunjukkan bahwa manusia lebih peka terhadap perilaku nyata dibandingkan pernyataan verbal. Oleh karena itu, perilaku pemimpin sering kali menjadi indikator paling kredibel dari nilai dan prioritas organisasi.

Dalam praktik pendidikan, perilaku kecil yang konsisten sering kali memiliki dampak lebih besar dibandingkan kebijakan besar yang jarang



diwujudkan. Konsistensi perilaku membangun prediktabilitas, yang memberi rasa aman psikologis bagi warga sekolah. Ketika pemimpin secara konsisten mendengarkan, menghargai masukan, dan menindaklanjuti komitmen, kepercayaan tumbuh secara bertahap. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang memperkuat implementasi kebijakan dan inovasi pembelajaran.

Perilaku juga berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran sosial. Bandura (1997) menegaskan bahwa individu belajar tidak hanya melalui pengalaman langsung, tetapi juga melalui observasi terhadap model yang dianggap signifikan. Dalam sekolah, pemimpin adalah model utama. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku reflektif, terbuka terhadap kritik, dan berani belajar dari kesalahan, perilaku serupa cenderung menyebar di antara guru dan staf.

Kesenjangan antara niat dan perilaku sering kali dipengaruhi oleh tekanan situasional. Stres, keterbatasan waktu, dan tuntutan administratif dapat mendorong pemimpin bertindak secara reaktif, meskipun bertentangan dengan nilai yang diyakini. Neurosains menunjukkan bahwa di bawah tekanan, otak cenderung kembali ke pola perilaku otomatis yang telah mapan. Kesadaran ini membantu pemimpin memahami bahwa perubahan perilaku memerlukan pengelolaan konteks, bukan sekadar tekad personal.

Ilmu perilaku menekankan pentingnya desain lingkungan dalam membentuk perilaku. Lingkungan fisik, struktur organisasi, dan sistem penghargaan memengaruhi perilaku secara signifikan. Dalam kepemimpinan pendidikan, jika sistem evaluasi hanya menghargai kepatuhan administratif, perilaku inovatif cenderung terhambat, meskipun niat untuk mendorong kreativitas telah dinyatakan. Dengan demikian, perilaku pemimpin perlu selaras dengan desain sistem yang mendukung dampak yang diinginkan.

Perilaku juga menjadi medium utama dalam penerjemahan nilai etis kepemimpinan. Nilai seperti keadilan, empati, dan integritas hanya menjadi bermakna ketika diwujudkan dalam tindakan nyata. Pemimpin

pendidikan yang berbicara tentang keadilan tetapi memperlakukan individu secara tidak konsisten mengirim pesan perilaku yang kontradiktif. Dalam jangka panjang, kontradiksi ini merusak legitimasi kepemimpinan.

Dampak kepemimpinan pendidikan tidak hanya diukur dari hasil jangka pendek, tetapi juga dari pola perilaku yang diwariskan. Perilaku pemimpin membentuk norma yang kemudian dianggap “cara biasa” dalam organisasi. Norma ini memengaruhi bagaimana masalah diidentifikasi, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana pembelajaran dimaknai. Dengan demikian, perilaku pemimpin memiliki efek struktural terhadap budaya sekolah.

Ilmu perilaku membantu pemimpin pendidikan melihat perubahan sebagai proses bertahap, bukan peristiwa instan. Perubahan perilaku memerlukan pengulangan, penguatan, dan umpan balik yang konsisten. Pemimpin yang memahami prinsip ini cenderung lebih sabar dan strategis dalam mendorong perubahan, serta lebih mampu menghindari frustrasi ketika hasil tidak segera terlihat.

Perilaku sebagai jembatan antara niat dan dampak juga menuntut refleksi berkelanjutan. Refleksi membantu pemimpin mengevaluasi apakah perilaku yang ditampilkan telah selaras dengan niat awal dan dampak yang diharapkan. Tanpa refleksi, perilaku dapat menyimpang secara perlahan dari nilai yang diyakini, terutama dalam situasi tekanan tinggi.

Dalam kepemimpinan pendidikan yang transformatif, keselarasan antara niat, perilaku, dan dampak menjadi indikator utama integritas. Ketika ketiga unsur ini selaras, kepemimpinan memperoleh kredibilitas dan daya pengaruh yang berkelanjutan. Ilmu perilaku menyediakan kerangka untuk memahami dan mengelola keselarasan ini secara sadar dan sistematis.

Dengan menempatkan perilaku sebagai pusat perhatian, kepemimpinan pendidikan bergerak dari retorika menuju praktik yang dapat dirasakan dan diukur. Perilaku menjadi bahasa utama

kepemimpinan yang membentuk pengalaman sehari-hari warga sekolah. Melalui pemahaman ilmiah tentang perilaku, pemimpin pendidikan memiliki peluang lebih besar untuk memastikan bahwa niat baik benar-benar menjelma menjadi dampak pendidikan yang bermakna dan berkelanjutan.

## **Habit, Kebiasaan, dan Konsistensi Pemimpin**

Kebiasaan (habit) merupakan fondasi tersembunyi dari sebagian besar perilaku manusia, termasuk perilaku kepemimpinan. Banyak tindakan pemimpin pendidikan tidak diambil melalui pertimbangan sadar setiap saat, melainkan dijalankan secara otomatis sebagai hasil dari kebiasaan yang telah terbentuk melalui pengulangan. Ilmu perilaku dan neurosains menunjukkan bahwa kebiasaan memungkinkan otak menghemat energi kognitif, sehingga individu dapat berfungsi secara efisien dalam lingkungan yang kompleks.

Dari perspektif neurosains, kebiasaan berkaitan erat dengan aktivitas ganglia basalis, bagian otak yang berperan dalam pembelajaran prosedural dan otomatisasi perilaku. Graybiel (2008) menjelaskan bahwa ketika suatu perilaku diulang dalam konteks yang relatif stabil, otak secara bertahap “memindahkan” kontrol perilaku dari area reflektif ke sistem kebiasaan. Dalam kepemimpinan pendidikan, proses ini menjelaskan mengapa gaya memimpin tertentu menjadi pola yang konsisten, baik positif maupun negatif.

Kebiasaan pemimpin memiliki dampak yang jauh melampaui individu itu sendiri. Kebiasaan hadir tepat waktu, mendengarkan secara aktif, atau memberi umpan balik konstruktif secara konsisten membentuk ekspektasi dan norma dalam organisasi sekolah. Sebaliknya, kebiasaan menunda, menghindari konflik, atau merespons secara defensif dapat menormalisasi perilaku serupa di kalangan guru dan staf. Dengan demikian, kebiasaan pemimpin berfungsi sebagai penggerak budaya organisasi.

Ilmu perilaku menekankan bahwa kebiasaan terbentuk melalui siklus isyarat, rutinitas, dan ganjaran. Duhigg (2012) menjelaskan bahwa isyarat memicu perilaku, rutinitas merupakan tindakan itu sendiri, dan ganjaran memperkuat pengulangan perilaku. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, rapat rutin, jadwal kerja, atau situasi konflik dapat menjadi isyarat yang memicu kebiasaan tertentu. Kesadaran terhadap siklus ini membantu pemimpin merancang perubahan perilaku secara lebih strategis.

Konsistensi menjadi elemen kunci dalam kekuatan kebiasaan kepemimpinan. Konsistensi bukan berarti kaku, melainkan dapat diprediksi dalam nilai dan prinsip. Ketika pemimpin menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan, warga sekolah memperoleh rasa aman psikologis. Mereka dapat memperkirakan respons pemimpin dan menyesuaikan perilaku secara konstruktif. Konsistensi ini memperkuat kepercayaan dan legitimasi kepemimpinan.

Namun, konsistensi juga memiliki sisi problematis ketika kebiasaan yang dipertahankan tidak lagi relevan dengan konteks yang berubah. Kebiasaan lama dapat menjadi penghambat adaptasi jika tidak direfleksikan secara kritis. Dalam kepemimpinan pendidikan yang menghadapi perubahan cepat, kemampuan mengevaluasi dan memperbarui kebiasaan menjadi sangat penting. Neurosains menunjukkan bahwa meskipun kebiasaan bersifat otomatis, otak tetap memiliki kapasitas plastis untuk membentuk kebiasaan baru melalui latihan sadar.

Perubahan kebiasaan kepemimpinan memerlukan perhatian terhadap konteks emosional dan lingkungan. Stres dan kelelahan cenderung memperkuat kebiasaan lama karena otak mencari jalur yang paling hemat energi. Oleh karena itu, upaya membangun kebiasaan baru—seperti kebiasaan refleksi atau dialog terbuka—perlu disertai dengan pengelolaan beban kerja dan dukungan organisasi. Tanpa kondisi yang mendukung, niat perubahan kebiasaan sering kali gagal terwujud.

Kebiasaan kecil yang dilakukan secara konsisten sering kali menghasilkan dampak kumulatif yang besar. Dalam kepemimpinan pendidikan, kebiasaan menyapa guru dengan hormat, hadir di kelas, atau menindaklanjuti hasil diskusi mungkin tampak sederhana, tetapi secara kolektif membentuk iklim profesional yang positif. Prinsip ini selaras dengan konsep *small wins* yang menekankan pentingnya kemenangan kecil dalam perubahan organisasi.

Ilmu perilaku juga menyoroti peran identitas dalam pembentukan kebiasaan. Kebiasaan lebih mudah dipertahankan ketika selaras dengan identitas yang diyakini individu. Pemimpin pendidikan yang memandang dirinya sebagai pembelajar seumur hidup cenderung mengembangkan kebiasaan membaca, refleksi, dan dialog ilmiah. Dengan demikian, perubahan kebiasaan tidak hanya menyentuh level tindakan, tetapi juga makna diri sebagai pemimpin.

Konsistensi kebiasaan pemimpin berperan penting dalam membangun disiplin organisasi. Disiplin tidak selalu dibentuk melalui aturan formal, tetapi melalui keteladanan perilaku yang berulang. Ketika pemimpin secara konsisten mematuhi komitmen waktu dan standar profesional, norma tersebut cenderung diinternalisasi oleh warga sekolah. Disiplin yang lahir dari kebiasaan bersama lebih berkelanjutan dibandingkan disiplin yang dipaksakan.

Dalam konteks pembelajaran organisasi, kebiasaan reflektif menjadi sangat strategis. Kebiasaan mengevaluasi praktik, mendiskusikan data, dan belajar dari pengalaman membantu sekolah beradaptasi secara berkelanjutan. Pemimpin yang menanamkan kebiasaan refleksi kolektif memperkuat kapasitas organisasi untuk belajar dari keberhasilan dan kegagalan.

Kebiasaan juga berkaitan dengan ketahanan kepemimpinan. Rutinitas sehat seperti pengaturan waktu, pemulihan diri, dan refleksi membantu pemimpin menjaga energi psikologis dalam jangka panjang. Tanpa kebiasaan ini, tekanan kepemimpinan berisiko mengarah pada kelelahan dan penurunan kualitas keputusan.

Dengan memahami kebiasaan sebagai fondasi perilaku, pemimpin pendidikan dapat mengalihkan fokus dari perubahan besar yang sporadis menuju pembentukan pola kecil yang konsisten. Ilmu perilaku dan neurosains menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat sering kali dibangun bukan melalui tindakan heroik sesekali, tetapi melalui kebiasaan sehari-hari yang selaras dengan nilai dan tujuan pendidikan.

## **Reinforcement, Motivasi, dan Perubahan Perilaku**

Perubahan perilaku dalam kepemimpinan pendidikan tidak terjadi secara spontan, melainkan melalui proses penguatan (reinforcement) yang berulang dan bermakna. Ilmu perilaku menegaskan bahwa perilaku cenderung diulang ketika diikuti oleh konsekuensi yang dirasakan positif, dan cenderung ditinggalkan ketika tidak memperoleh penguatan. Dalam konteks sekolah, penguatan menjadi mekanisme kunci yang menjelaskan mengapa sebagian perilaku profesional tumbuh subur sementara perilaku lain menghilang tanpa perlu larangan formal.

Konsep penguatan berakar pada psikologi perilaku, khususnya karya Skinner yang menunjukkan bahwa konsekuensi membentuk probabilitas perilaku di masa depan. Namun, dalam kepemimpinan pendidikan modern, penguatan tidak dipahami secara sempit sebagai hadiah atau hukuman. Penguatan mencakup spektrum yang lebih luas, seperti pengakuan profesional, kepercayaan, peluang berkembang, dan rasa bermakna dalam pekerjaan. Pendekatan ini lebih selaras dengan kompleksitas motivasi manusia dewasa.

Motivasi menjadi penghubung penting antara penguatan dan perubahan perilaku. Self-Determination Theory yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menekankan bahwa manusia terdorong untuk berubah ketika kebutuhan psikologis dasar—otonomi, kompetensi, dan keterhubungan—terpenuhi. Dalam kepemimpinan pendidikan, penguatan yang mendukung ketiga kebutuhan ini cenderung menghasilkan perubahan perilaku yang lebih berkelanjutan dibandingkan penguatan yang bersifat eksternal dan sementara.

Penguatan yang efektif bersifat spesifik dan tepat waktu. Pengakuan yang diberikan segera setelah perilaku positif muncul membantu otak mengaitkan tindakan dengan konsekuensi yang menyenangkan. Dari perspektif neurosains, proses ini melibatkan sistem dopamin yang berperan dalam pembelajaran berbasis penghargaan. Dalam praktik sekolah, umpan balik yang konkret dan segera terhadap upaya guru—bukan hanya hasil akhir—memperkuat perilaku profesional yang diharapkan.

Sebaliknya, penguatan yang tidak konsisten atau ambigu dapat melemahkan perubahan perilaku. Ketika perilaku positif tidak mendapatkan respons, sementara perilaku negatif dibiarkan atau bahkan diperkuat secara tidak sengaja, pesan perilaku menjadi kabur. Pemimpin pendidikan perlu menyadari bahwa apa yang diabaikan sama pentingnya dengan apa yang diapresiasi. Diamnya pemimpin sering kali ditafsirkan sebagai bentuk persetujuan implisit.

Motivasi intrinsik memainkan peran krusial dalam perubahan perilaku jangka panjang. Perilaku yang didorong oleh makna, panggilan profesi, dan kepuasan internal lebih tahan terhadap perubahan konteks dan tekanan eksternal. Dalam kepemimpinan pendidikan, pemimpin yang mampu mengaitkan perilaku profesional dengan misi pembelajaran dan dampak terhadap peserta didik membantu guru memaknai perubahan sebagai bagian dari identitas profesional, bukan sekadar tuntutan administratif.

Namun, motivasi ekstrinsik tidak dapat sepenuhnya diabaikan. Insentif, penilaian kinerja, dan pengakuan formal tetap memiliki peran, terutama pada tahap awal perubahan perilaku. Tantangannya adalah merancang penguatan ekstrinsik yang tidak merusak motivasi intrinsik. Ilmu perilaku menunjukkan bahwa insentif yang bersifat mengontrol dapat mengurangi rasa otonomi, sementara insentif yang bersifat informatif dapat memperkuat rasa kompetensi.

Perubahan perilaku juga dipengaruhi oleh norma sosial dan penguatan kolektif. Ketika perilaku tertentu dipraktikkan dan diapresiasi

secara luas dalam komunitas sekolah, tekanan sosial positif mendorong individu lain untuk menyesuaikan diri. Pemimpin pendidikan dapat memanfaatkan dinamika ini dengan menyoroti praktik baik, membagikan kisah sukses, dan menciptakan forum pembelajaran bersama. Pendekatan ini memperluas penguatan dari level individual ke level budaya.

Penguatan negatif, seperti kritik atau sanksi, perlu digunakan dengan sangat hati-hati dalam kepemimpinan pendidikan. Meskipun dapat menghentikan perilaku tertentu dalam jangka pendek, penguatan negatif sering kali memicu resistensi, ketakutan, dan penurunan kepercayaan. Dari perspektif neurosains, ancaman sosial mengaktifkan sistem stres yang menghambat pembelajaran dan kolaborasi. Oleh karena itu, pendekatan korektif yang berbasis dialog dan pembelajaran lebih selaras dengan tujuan pendidikan.

Perubahan perilaku yang berkelanjutan memerlukan konsistensi penguatan dari waktu ke waktu. Perilaku baru yang tidak diperkuat secara konsisten cenderung punah, terutama ketika berhadapan dengan tekanan atau kebiasaan lama. Pemimpin pendidikan perlu merancang sistem penguatan yang terintegrasi dalam rutinitas organisasi, bukan bergantung pada intervensi sesekali. Konsistensi ini membantu perilaku baru bertransformasi menjadi kebiasaan kolektif.

Refleksi dan umpan balik menjadi bagian integral dari penguatan yang bermakna. Ketika individu diajak merefleksikan perilaku dan dampaknya, penguatan tidak hanya bersifat eksternal tetapi juga internal. Refleksi membantu individu mengaitkan perilaku dengan nilai dan tujuan pribadi, sehingga perubahan menjadi lebih bermakna. Dalam sekolah, praktik refleksi bersama memperkuat pembelajaran organisasi dan memperdalam perubahan perilaku.

Pemimpin pendidikan juga perlu menyadari bahwa perubahan perilaku sering kali tidak linear. Kemunduran dan inkonsistensi merupakan bagian alami dari proses perubahan. Ilmu perilaku mengajarkan bahwa kegagalan sementara tidak harus diartikan sebagai penolakan, melainkan sebagai sinyal perlunya penyesuaian strategi



penguatan. Sikap sabar dan adaptif pemimpin sangat menentukan keberhasilan perubahan jangka panjang.

Dengan memahami peran reinforcement dan motivasi, kepemimpinan pendidikan dapat merancang perubahan perilaku secara lebih realistis dan manusiawi. Perubahan tidak lagi dipaksakan melalui instruksi semata, tetapi difasilitasi melalui penguatan yang selaras dengan kebutuhan psikologis dan nilai profesional. Pendekatan ini membuka jalan bagi perubahan perilaku yang tidak hanya efektif, tetapi juga bermakna dan berkelanjutan dalam ekosistem pendidikan.

## **Behavioral Leadership dalam Konteks Sekolah**

Behavioral leadership menempatkan perilaku nyata pemimpin sebagai pusat dari efektivitas kepemimpinan, bukan semata-mata posisi, kekuasaan formal, atau kualitas personal yang abstrak. Dalam konteks sekolah, pendekatan ini menekankan bahwa kepemimpinan dihayati dan dinilai melalui tindakan sehari-hari yang dapat diamati oleh warga sekolah. Cara pemimpin bertindak dalam situasi rutin maupun krisis menjadi referensi utama bagi guru, peserta didik, dan tenaga kependidikan dalam memahami arah dan nilai organisasi.

Ilmu perilaku menunjukkan bahwa perilaku pemimpin berfungsi sebagai isyarat lingkungan yang kuat. Isyarat ini memberi petunjuk tentang apa yang dianggap penting, diterima, atau diharapkan dalam organisasi. Dalam sekolah, perilaku pemimpin saat menghadiri kegiatan pembelajaran, merespons inovasi guru, atau menangani pelanggaran disiplin menyampaikan pesan yang jauh lebih kuat daripada dokumen visi atau slogan institusional. Otak sosial manusia secara otomatis menafsirkan isyarat perilaku ini untuk menyesuaikan tindakan sendiri.

Behavioral leadership menyoroti pentingnya keselarasan antara kebijakan dan perilaku. Kebijakan yang mendorong kolaborasi akan kehilangan kredibilitas jika perilaku pemimpin justru bersifat kompetitif atau tertutup. Ketidaksinkronan ini menciptakan disonansi kognitif dan emosional bagi warga sekolah, yang pada akhirnya melemahkan komitmen

dan kepercayaan. Sebaliknya, ketika perilaku pemimpin selaras dengan kebijakan yang dicanangkan, perubahan lebih mudah diinternalisasi dan dijalankan.

Dalam konteks sekolah, behavioral leadership tampak jelas dalam praktik supervisi dan pembinaan guru. Pemimpin yang hadir secara reguler di ruang kelas, memberikan umpan balik konstruktif, dan menunjukkan ketertarikan tulus terhadap proses pembelajaran mengirim pesan bahwa pembelajaran adalah prioritas utama. Perilaku ini membentuk norma profesional yang menempatkan pembelajaran di pusat kehidupan sekolah, bukan sekadar pemenuhan administrasi.

Behavioral leadership juga berkaitan erat dengan cara pemimpin mengelola kesalahan dan kegagalan. Sekolah sebagai organisasi pembelajar membutuhkan ruang aman untuk mencoba dan gagal. Pemimpin yang merespons kesalahan dengan pendekatan pembelajaran, bukan hukuman, memperkuat perilaku reflektif dan inovatif. Dari perspektif neurosains, respons yang tidak mengancam membantu menenangkan sistem stres dan membuka ruang bagi pembelajaran adaptif.

Perilaku pemimpin dalam pengambilan keputusan sehari-hari juga menjadi bagian penting dari behavioral leadership. Transparansi dalam proses, keterbukaan terhadap masukan, dan konsistensi dalam penerapan keputusan membentuk persepsi keadilan organisasi. Persepsi keadilan ini memiliki dampak besar terhadap motivasi dan keterlibatan guru. Ketika guru merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung menunjukkan perilaku ekstra-rol yang mendukung tujuan sekolah.

Behavioral leadership menekankan pentingnya perilaku mikro (micro-behaviors) yang sering kali luput dari perhatian. Senyum, sapaan, cara mendengarkan, dan respons nonverbal pemimpin membentuk pengalaman emosional sehari-hari warga sekolah. Meskipun tampak sepele, perilaku mikro ini terakumulasi menjadi iklim psikologis yang memengaruhi kesejahteraan dan kinerja. Pemimpin yang sadar akan perilaku mikro mampu memengaruhi budaya sekolah secara halus namun mendalam.

Dalam pengelolaan konflik, behavioral leadership terlihat dari kemampuan pemimpin memfasilitasi dialog yang konstruktif. Perilaku mendengarkan secara aktif, menunda penilaian, dan mengakui emosi pihak yang terlibat membantu meredakan eskalasi konflik. Pendekatan ini memperkuat norma penyelesaian masalah secara dewasa dan kolaboratif, yang sangat penting dalam komunitas pendidikan yang beragam.

Behavioral leadership juga berperan dalam membangun kolaborasi antar guru dan staf. Kolaborasi tidak muncul secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh struktur dan perilaku yang difasilitasi pemimpin. Pemimpin yang secara konsisten hadir dalam forum kolaboratif, menghargai kontribusi kolektif, dan membagi kredit keberhasilan memperkuat perilaku kerja sama. Perilaku ini mengirim pesan bahwa kolaborasi bukan sekadar tuntutan, melainkan nilai yang dihidupi.

Dalam konteks perubahan sekolah, behavioral leadership menjadi penentu keberhasilan implementasi. Perubahan sering kali gagal bukan karena konsepnya keliru, tetapi karena perilaku sehari-hari tidak berubah. Pemimpin yang secara konsisten mempraktikkan perilaku baru—misalnya penggunaan data reflektif atau dialog pembelajaran—membantu menggeser kebiasaan kolektif secara bertahap. Perubahan perilaku pemimpin mendahului perubahan perilaku organisasi.

Behavioral leadership juga memiliki dimensi etis yang kuat. Perilaku pemimpin mencerminkan bagaimana nilai keadilan, empati, dan penghormatan terhadap martabat manusia diwujudkan dalam praktik. Dalam pendidikan, etika kepemimpinan tidak cukup dinyatakan dalam kode etik, tetapi harus tampak dalam cara pemimpin memperlakukan individu dan kelompok, terutama dalam situasi sulit.

Dalam jangka panjang, behavioral leadership membentuk identitas sekolah. Identitas ini tercermin dalam cerita-cerita yang dibagikan, praktik yang diwariskan, dan ekspektasi yang dipegang bersama. Pemimpin yang konsisten dalam perilaku membangun identitas sekolah yang stabil dan bermakna. Identitas ini menjadi sumber kebanggaan dan orientasi bagi warga sekolah dalam menghadapi tantangan.

Dengan menempatkan perilaku sebagai pusat kepemimpinan, behavioral leadership menawarkan pendekatan yang konkret dan aplikatif bagi pemimpin pendidikan. Pendekatan ini membantu menjembatani teori kepemimpinan dengan realitas sekolah sehari-hari. Melalui kesadaran dan pengelolaan perilaku yang konsisten, pemimpin pendidikan dapat menggerakkan perubahan yang tidak hanya direncanakan, tetapi benar-benar dijalani dan dirasakan oleh seluruh komunitas sekolah.

## **Mengelola Perilaku Kolektif Warga Sekolah**

Perilaku kolektif warga sekolah merupakan hasil interaksi dinamis antara individu, struktur organisasi, dan budaya yang berkembang dari waktu ke waktu. Dalam kepemimpinan pendidikan, tantangan utama bukan hanya mengelola perilaku individu, tetapi membentuk pola perilaku bersama yang mendukung tujuan pembelajaran dan nilai-nilai pendidikan. Ilmu perilaku menegaskan bahwa perilaku kolektif tidak dapat dikendalikan secara langsung, melainkan dipengaruhi melalui desain lingkungan, norma sosial, dan keteladanan kepemimpinan.

Sekolah sebagai organisasi sosial memiliki pola perilaku yang relatif stabil. Pola ini tercermin dalam cara guru berkolaborasi, cara peserta didik berinteraksi, dan cara konflik diselesaikan. Pola tersebut sering kali bertahan meskipun terjadi pergantian individu, karena telah terinternalisasi sebagai norma bersama. Pemimpin pendidikan perlu memahami bahwa perubahan perilaku kolektif memerlukan pendekatan sistemik yang menyentuh akar budaya, bukan sekadar instruksi individual.

Ilmu perilaku sosial menunjukkan bahwa norma memiliki kekuatan besar dalam membentuk perilaku kolektif. Norma memberi petunjuk implisit tentang apa yang “biasa” dan “diterima” dalam suatu komunitas. Dalam sekolah, norma dapat terbentuk melalui kebiasaan rapat, praktik pembelajaran, atau cara berkomunikasi. Pemimpin yang ingin mengubah perilaku kolektif perlu terlebih dahulu mengidentifikasi norma yang sedang bekerja dan dampaknya terhadap tujuan pendidikan.

Keteladanan pemimpin menjadi mekanisme paling kuat dalam membentuk perilaku kolektif. Perilaku pemimpin berfungsi sebagai referensi utama yang diamati dan ditiru oleh warga sekolah. Bandura (1997) menegaskan bahwa pembelajaran sosial terjadi melalui observasi terhadap model yang dianggap berpengaruh. Dalam konteks sekolah, keteladanan pemimpin dalam kolaborasi, refleksi, dan etika profesional mempercepat internalisasi perilaku serupa di tingkat kolektif.

Desain lingkungan juga memainkan peran penting dalam mengelola perilaku kolektif. Lingkungan fisik, struktur waktu, dan sistem kerja memengaruhi interaksi sosial secara signifikan. Misalnya, ruang guru yang mendukung diskusi informal dapat memperkuat kolaborasi, sementara jadwal yang terlalu padat menghambat refleksi bersama. Pemimpin pendidikan perlu melihat desain lingkungan sebagai alat strategis untuk membentuk perilaku kolektif yang diinginkan.

Penguatan kolektif memperkuat perilaku bersama melalui pengakuan dan apresiasi terhadap praktik kolaboratif. Ketika keberhasilan tim dirayakan dan dipublikasikan, perilaku kolaboratif memperoleh status sosial yang positif. Ilmu perilaku menunjukkan bahwa penguatan sosial—seperti pengakuan publik dan rasa memiliki—sering kali lebih efektif daripada insentif individual dalam membentuk perilaku kolektif yang berkelanjutan.

Komunikasi memainkan peran sentral dalam membentuk dan mengelola perilaku kolektif. Narasi yang dibangun pemimpin tentang identitas sekolah, tujuan bersama, dan makna pembelajaran membimbing cara warga sekolah memaknai perilaku mereka. Bahasa yang inklusif dan berorientasi pada tujuan bersama membantu menyatukan perilaku individu ke dalam arah kolektif yang kohesif.

Konflik dalam perilaku kolektif merupakan fenomena yang tidak terelakkan dalam komunitas yang beragam. Perbedaan nilai, kepentingan, dan pengalaman dapat memunculkan gesekan. Pemimpin pendidikan perlu memandang konflik sebagai peluang pembelajaran sosial, bukan sekadar gangguan. Cara konflik dikelola akan menentukan apakah

perilaku kolektif berkembang menuju kedewasaan atau justru terfragmentasi.

Keamanan psikologis menjadi prasyarat penting bagi perubahan perilaku kolektif. Ketika warga sekolah merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan mencoba praktik baru tanpa takut disanksi, perilaku inovatif lebih mungkin muncul. Neurosains sosial menunjukkan bahwa rasa aman menurunkan respons ancaman dan membuka kapasitas otak untuk belajar dan berkolaborasi. Pemimpin memiliki peran kunci dalam menciptakan kondisi ini melalui perilaku dan kebijakan yang konsisten.

Perilaku kolektif juga dipengaruhi oleh struktur kepemimpinan dan distribusi peran. Kepemimpinan yang terdistribusi memungkinkan munculnya banyak pusat pengaruh perilaku positif. Ketika guru dan staf diberi ruang untuk memimpin inisiatif tertentu, perilaku kepemimpinan tidak terpusat pada satu figur, melainkan menyebar sebagai norma kolektif. Pendekatan ini memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama.

Evaluasi dan refleksi kolektif membantu organisasi pendidikan menyesuaikan perilaku bersama secara berkelanjutan. Forum refleksi, komunitas belajar profesional, dan dialog terbuka memungkinkan warga sekolah mengevaluasi praktik dan dampaknya. Refleksi kolektif membantu mengungkap asumsi yang tersembunyi dan memperbarui norma perilaku sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.

Dalam konteks perubahan jangka panjang, pemimpin pendidikan perlu bersabar dan konsisten dalam mengelola perilaku kolektif. Perubahan budaya tidak terjadi secara instan, melainkan melalui akumulasi interaksi dan penguatan yang berulang. Ilmu perilaku mengajarkan bahwa keberlanjutan perubahan bergantung pada keselarasan antara keteladanan pemimpin, desain sistem, dan norma sosial yang berkembang.

Mengelola perilaku kolektif warga sekolah berarti mengelola ekosistem perilaku yang kompleks dan hidup. Pendekatan ini menuntut

pemimpin pendidikan untuk berpikir sistemik, empatik, dan reflektif. Dengan memanfaatkan prinsip ilmu perilaku, kepemimpinan pendidikan dapat membentuk komunitas sekolah yang tidak hanya patuh terhadap aturan, tetapi secara sadar dan sukarela menjalani perilaku yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan kemanusiaan.



## BAB 8

# PSIKOLOGI PEMIMPIN PEMBELAJARAN

Kepemimpinan pembelajaran pada hakikatnya merupakan praktik psikologis sebelum menjadi praktik struktural atau administratif. Di balik setiap keputusan, perilaku, dan interaksi kepemimpinan, terdapat proses psikologis yang membentuk cara pemimpin memaknai peran, menafsirkan tantangan, dan merespons dinamika pembelajaran. Bab ini menempatkan psikologi pemimpin sebagai fondasi internal yang menentukan kualitas kepemimpinan pendidikan secara berkelanjutan.

Pemimpin pembelajaran tidak hanya bertugas mengelola sistem dan sumber daya, tetapi juga mengelola diri sendiri sebagai subjek psikologis yang terus berkembang. Motivasi, keyakinan, emosi, dan makna personal yang dimiliki pemimpin memengaruhi cara ia memimpin proses pembelajaran. Tanpa pemahaman psikologis yang memadai, kepemimpinan berisiko terjebak pada rutinitas teknokratis yang kehilangan daya transformasi.

Psikologi kepemimpinan pendidikan berangkat dari pengakuan bahwa manusia bukanlah aktor rasional sepenuhnya. Keputusan dan tindakan pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis, persepsi diri, serta pengalaman masa lalu. Bandura (1997) menekankan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri (*self-efficacy*) sangat memengaruhi keberanian bertindak dan ketekunan menghadapi tantangan. Dalam konteks sekolah, pemimpin dengan efikasi diri yang kuat cenderung lebih proaktif dalam mendorong inovasi pembelajaran.



Motivasi menjadi aspek sentral dalam psikologi pemimpin pembelajaran. Pemimpin yang digerakkan oleh motivasi intrinsik—seperti panggilan untuk memajukan pembelajaran dan memberdayakan guru—menunjukkan daya tahan dan komitmen yang lebih tinggi dibandingkan pemimpin yang semata-mata digerakkan oleh tekanan eksternal. Deci dan Ryan (2000) menunjukkan bahwa motivasi yang berakar pada otonomi, kompetensi, dan keterhubungan menghasilkan keterlibatan yang lebih mendalam dan berkelanjutan.

Bab ini juga mengkaji peran mindset dalam kepemimpinan pembelajaran. Cara pemimpin memandang kemampuan diri dan orang lain memengaruhi pendekatan terhadap pengembangan guru dan peserta didik. Dweck (2006) menjelaskan bahwa growth mindset mendorong individu melihat tantangan sebagai peluang belajar, bukan ancaman. Dalam kepemimpinan pendidikan, mindset ini membantu pemimpin membangun budaya sekolah yang menghargai proses dan pembelajaran berkelanjutan.

Kepribadian pemimpin turut membentuk gaya kepemimpinan dan relasi profesional. Perbedaan dalam dimensi kepribadian seperti keterbukaan, ketahanan emosi, dan orientasi sosial memengaruhi cara pemimpin berinteraksi dan mengambil keputusan. Namun, psikologi kepemimpinan modern menekankan bahwa kepribadian bukan takdir yang kaku, melainkan kerangka awal yang dapat dikelola melalui kesadaran diri dan pengembangan psikologis.

Makna dan tujuan hidup (sense of purpose) menjadi sumber energi psikologis yang penting bagi pemimpin pembelajaran. Pemimpin yang mampu mengaitkan perannya dengan makna yang lebih luas—seperti kontribusi terhadap masa depan generasi—memiliki daya tahan yang lebih besar dalam menghadapi tekanan. Frankl (1963) menunjukkan bahwa makna memberi kekuatan psikologis untuk bertahan dan bertumbuh dalam situasi sulit. Dalam pendidikan, makna ini sering kali menjadi jangkar moral kepemimpinan.

Bab ini juga menyoroti pentingnya kesehatan mental pemimpin pendidikan. Tuntutan peran yang tinggi, konflik nilai, dan tekanan kinerja dapat menggerus kesejahteraan psikologis pemimpin jika tidak dikelola dengan baik. Psikologi positif dan neurosains menunjukkan bahwa kesejahteraan bukan sekadar ketiadaan stres, tetapi kemampuan untuk berfungsi secara optimal secara emosional dan kognitif. Pemimpin yang sehat secara psikologis lebih mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang sehat bagi orang lain.

Kesadaran diri kembali menjadi tema kunci dalam psikologi pemimpin pembelajaran. Kesadaran diri membantu pemimpin mengenali pola pikir, emosi, dan reaksi yang muncul dalam kepemimpinan sehari-hari. Dengan kesadaran ini, pemimpin dapat mengelola respons secara lebih adaptif dan autentik. Goleman (1998) menegaskan bahwa kesadaran diri merupakan inti dari kecerdasan emosional dan kepemimpinan yang efektif.

Psikologi pemimpin pembelajaran juga tidak terlepas dari konteks sosial dan budaya. Nilai, norma, dan ekspektasi lingkungan memengaruhi identitas dan peran kepemimpinan. Pemimpin pendidikan perlu mampu menavigasi tuntutan sosial ini tanpa kehilangan integritas personal. Pendekatan psikologis membantu pemimpin memahami dinamika ini secara reflektif dan strategis.

Bab ini mengajak pembaca untuk melihat kepemimpinan pembelajaran sebagai perjalanan psikologis yang berkelanjutan. Kepemimpinan bukan posisi statis, melainkan proses pertumbuhan diri yang terus berlangsung seiring dengan pengalaman dan refleksi. Setiap tantangan kepemimpinan menyimpan potensi pembelajaran psikologis yang memperkaya kapasitas memimpin.

Dengan membangun pemahaman yang mendalam tentang psikologi pemimpin pembelajaran, kepemimpinan pendidikan dapat bergerak melampaui pendekatan struktural menuju pendekatan yang lebih manusiawi dan transformatif. Bab ini menjadi landasan untuk mengkaji secara lebih rinci motivasi, mindset, kepribadian, makna, dan kesehatan

mental pemimpin dalam subbab berikutnya, sebagai bagian integral dari upaya membangun kepemimpinan pembelajaran yang berdaya tumbuh dan berkelanjutan.

## Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Pemimpin

Motivasi merupakan energi psikologis yang menggerakkan pemimpin pembelajaran untuk bertindak, bertahan, dan berkembang dalam menjalankan perannya. Dalam kepemimpinan pendidikan, motivasi tidak hanya menentukan intensitas kerja, tetapi juga kualitas makna yang dilekatkan pada setiap tindakan kepemimpinan. Pemimpin yang termotivasi secara mendalam cenderung memimpin dengan komitmen, ketekunan, dan kejelasan tujuan, sementara pemimpin dengan motivasi yang rapuh mudah terjebak pada rutinitas administratif dan kelelahan psikologis.

Psikologi modern membedakan motivasi menjadi dua kategori utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan yang berasal dari dalam diri individu, seperti rasa bermakna, kepuasan personal, dan kesenangan dalam menjalankan peran. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik bersumber dari faktor luar, seperti penghargaan, status, promosi, atau tekanan institusional. Kedua jenis motivasi ini hadir dalam kepemimpinan pendidikan, namun memiliki implikasi yang berbeda terhadap keberlanjutan dan kualitas kepemimpinan.

Self-Determination Theory yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menempatkan motivasi intrinsik sebagai bentuk motivasi yang paling berkelanjutan dan mendalam. Teori ini menegaskan bahwa motivasi intrinsik tumbuh ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Dalam konteks kepemimpinan pembelajaran, pemimpin yang merasa memiliki otonomi dalam mengambil keputusan pedagogis, merasa kompeten dalam perannya, dan merasa terhubung secara bermakna dengan guru serta peserta didik akan menunjukkan motivasi yang lebih stabil dan otentik.

Motivasi intrinsik pemimpin pembelajaran sering kali berakar pada panggilan profesi dan nilai pendidikan yang diyakini. Rasa tanggung jawab terhadap masa depan peserta didik, keinginan untuk memberdayakan guru, dan komitmen terhadap keadilan pendidikan menjadi sumber energi yang tidak mudah habis. Pemimpin dengan motivasi semacam ini cenderung tetap bersemangat meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya dan tekanan kebijakan yang tinggi.

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik memainkan peran penting dalam konteks struktural kepemimpinan pendidikan. Sistem penilaian kinerja, akuntabilitas publik, dan penghargaan formal dirancang untuk mendorong perilaku tertentu. Dalam batas tertentu, motivasi ekstrinsik dapat meningkatkan fokus dan kepatuhan terhadap standar. Namun, psikologi menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik yang bersifat mengontrol dapat melemahkan motivasi intrinsik jika tidak dikelola secara bijaksana.

Pemimpin pembelajaran yang terlalu bergantung pada motivasi ekstrinsik berisiko mengaitkan nilai dirinya dengan penilaian eksternal semata. Ketika pengakuan atau penghargaan berkurang, motivasi dapat menurun secara drastis. Kondisi ini membuat kepemimpinan menjadi reaktif dan rentan terhadap tekanan politik atau administratif. Oleh karena itu, keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi aspek penting dalam psikologi kepemimpinan pendidikan.

Motivasi intrinsik juga memengaruhi cara pemimpin memotivasi orang lain. Pemimpin yang digerakkan oleh makna dan nilai cenderung menginspirasi guru melalui keteladanan dan visi, bukan sekadar instruksi. Pendekatan ini memperkuat motivasi intrinsik guru dan menciptakan iklim pembelajaran yang lebih hidup. Dalam konteks ini, motivasi pemimpin memiliki efek menular yang memengaruhi seluruh ekosistem sekolah.

Psikologi kognitif dan neurosains menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berkaitan dengan aktivasi sistem penghargaan otak yang lebih stabil dan tahan lama. Ketika individu melakukan aktivitas yang bermakna,

otak melepaskan neurotransmitter yang memperkuat rasa keterlibatan dan kepuasan. Hal ini berbeda dengan motivasi ekstrinsik yang sering kali menghasilkan lonjakan motivasi jangka pendek tetapi cepat memudar setelah stimulus hilang.

Motivasi ekstrinsik yang bersifat informatif dapat mendukung motivasi intrinsik jika dirancang dengan tepat. Umpan balik yang menghargai usaha, kompetensi, dan kemajuan membantu pemimpin merasa diakui tanpa merasa dikendalikan. Dalam kepemimpinan pembelajaran, pengakuan semacam ini memperkuat rasa kompetensi dan mendorong refleksi profesional yang sehat.

Pemimpin pembelajaran juga perlu menyadari dinamika motivasi sepanjang perjalanan karier. Motivasi dapat berubah seiring waktu, pengalaman, dan konteks. Tantangan awal kepemimpinan mungkin didorong oleh ambisi dan pencapaian, sementara fase selanjutnya lebih dipengaruhi oleh makna dan warisan pendidikan. Kesadaran terhadap dinamika ini membantu pemimpin menjaga relevansi dan keseimbangan psikologis dalam perannya.

Lingkungan organisasi sekolah turut memengaruhi motivasi pemimpin. Budaya yang mendukung otonomi, pembelajaran, dan kepercayaan memperkuat motivasi intrinsik, sementara budaya yang penuh kontrol dan ketidakpastian cenderung melemahkannya. Oleh karena itu, menjaga motivasi pemimpin pembelajaran bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga tanggung jawab sistem pendidikan secara keseluruhan.

Motivasi intrinsik yang kuat membantu pemimpin pembelajaran bertahan dalam situasi sulit dan mengambil keputusan yang berpihak pada pembelajaran jangka panjang. Motivasi ini memberikan daya tahan psikologis yang memungkinkan pemimpin tetap konsisten dengan nilai pendidikan meskipun menghadapi resistensi. Dalam jangka panjang, motivasi intrinsik menjadi sumber energi utama bagi kepemimpinan yang transformatif dan berkelanjutan.

Dengan memahami peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik, pemimpin pembelajaran dapat merefleksikan kembali sumber dorongan yang menggerakkan kepemimpinannya. Refleksi ini membuka ruang untuk memperkuat motivasi yang berakar pada makna dan nilai, serta menempatkan motivasi ekstrinsik secara proporsional. Pendekatan ini membantu membangun kepemimpinan pembelajaran yang tidak hanya efektif secara kinerja, tetapi juga sehat secara psikologis dan bermakna secara manusiawi.

### **Mindset Berkembang (Growth Mindset)**

Mindset merupakan kerangka psikologis yang membentuk cara pemimpin memandang kemampuan diri, potensi orang lain, serta makna dari tantangan dan kegagalan. Dalam kepemimpinan pembelajaran, mindset berperan sebagai lensa utama yang memengaruhi bagaimana pemimpin merespons perubahan, mengembangkan guru, dan membangun budaya belajar di sekolah. Di antara berbagai kerangka mindset, growth mindset menempati posisi sentral karena relevansinya yang kuat dengan pembelajaran berkelanjutan dan transformasi pendidikan.

Carol Dweck (2006) membedakan dua pola mindset utama, yaitu fixed mindset dan growth mindset. Fixed mindset memandang kemampuan sebagai sesuatu yang statis dan bawaan, sehingga kegagalan sering ditafsirkan sebagai bukti keterbatasan diri. Sebaliknya, growth mindset memandang kemampuan sebagai sesuatu yang dapat dikembangkan melalui usaha, strategi yang tepat, dan pembelajaran dari pengalaman. Dalam kepemimpinan pendidikan, perbedaan mindset ini menghasilkan konsekuensi psikologis dan perilaku yang sangat berbeda.

Pemimpin pembelajaran dengan growth mindset cenderung melihat tantangan sebagai peluang belajar, bukan ancaman terhadap kredibilitasnya. Ketika menghadapi kritik atau hasil yang tidak sesuai harapan, pemimpin semacam ini lebih fokus pada proses perbaikan daripada pembelaan diri. Pendekatan ini menciptakan iklim psikologis

yang aman bagi guru dan staf untuk bereksperimen dan berkembang, karena kegagalan tidak langsung diberi label negatif.

Neurosains mendukung konsep growth mindset melalui prinsip neuroplasticity, yaitu kemampuan otak untuk berubah sebagai respons terhadap pengalaman dan pembelajaran. Doidge (2007) menunjukkan bahwa otak manusia tetap plastis sepanjang hayat, sehingga kapasitas kognitif dan emosional dapat terus berkembang. Pemahaman ini memberi dasar ilmiah bagi kepemimpinan pembelajaran yang menekankan pengembangan berkelanjutan, baik bagi pemimpin maupun guru.

Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, mindset pemimpin sangat memengaruhi cara pengembangan profesional dirancang dan dijalankan. Pemimpin dengan fixed mindset cenderung menilai guru berdasarkan label kemampuan dan hasil sesaat, sementara pemimpin dengan growth mindset lebih menekankan proses belajar, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan. Perbedaan ini memengaruhi motivasi guru dan kualitas pembelajaran secara signifikan.

Growth mindset juga memengaruhi cara pemimpin memaknai kesalahan. Kesalahan tidak dipandang sebagai kegagalan personal, melainkan sebagai data pembelajaran. Pendekatan ini sejalan dengan konsep learning organization yang menempatkan refleksi dan eksperimen sebagai inti pembelajaran kolektif. Dalam sekolah, pemimpin yang mempraktikkan growth mindset membantu membangun budaya di mana inovasi tidak terhambat oleh rasa takut gagal.

Mindset pemimpin berpengaruh kuat terhadap bahasa dan komunikasi kepemimpinan. Pemimpin dengan growth mindset cenderung menggunakan bahasa yang menekankan usaha, strategi, dan proses, bukan semata hasil akhir. Bahasa semacam ini memberi sinyal psikologis bahwa pembelajaran dihargai dan perkembangan dimungkinkan. Neurosains sosial menunjukkan bahwa bahasa membentuk ekspektasi dan memengaruhi cara individu memandang dirinya sendiri.

Growth mindset juga berkaitan dengan kerendahan hati intelektual. Pemimpin yang meyakini bahwa dirinya masih dapat belajar lebih terbuka terhadap masukan dan perspektif baru. Sikap ini penting dalam kepemimpinan pendidikan yang menghadapi kompleksitas dan perubahan cepat. Kerendahan hati intelektual membantu pemimpin menghindari ilusi kepastian dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih reflektif.

Dalam konteks pengembangan guru, growth mindset pemimpin mendorong pendekatan coaching dan mentoring yang berorientasi pada pemberdayaan. Guru dipandang sebagai profesional yang sedang berkembang, bukan sebagai objek evaluasi semata. Pendekatan ini memperkuat motivasi intrinsik guru dan meningkatkan keterlibatan dalam pembelajaran profesional. Pemimpin yang konsisten dengan mindset ini membantu menciptakan ekosistem belajar yang saling mendukung.

Namun, growth mindset tidak berarti mengabaikan standar atau ekspektasi kinerja. Sebaliknya, mindset ini justru menuntut standar tinggi yang diiringi dengan dukungan dan strategi pengembangan yang memadai. Pemimpin pembelajaran dengan growth mindset menetapkan tujuan yang menantang sambil menyediakan sumber daya dan bimbingan yang diperlukan untuk mencapainya.

Mindset pemimpin juga memengaruhi respons terhadap perubahan sistemik. Reformasi kurikulum, integrasi teknologi, dan tuntutan kebijakan baru sering kali memicu kecemasan. Pemimpin dengan growth mindset lebih mampu melihat perubahan sebagai proses belajar kolektif, bukan ancaman terhadap stabilitas. Sikap ini membantu sekolah beradaptasi secara lebih lentur dan berkelanjutan.

Pengembangan growth mindset pada pemimpin pembelajaran bukanlah proses instan, melainkan hasil refleksi dan latihan berkelanjutan. Kesadaran terhadap dialog batin, cara memaknai kegagalan, dan respons terhadap tantangan menjadi langkah awal dalam membentuk mindset ini.



Lingkungan organisasi yang mendukung refleksi dan pembelajaran mempercepat internalisasi growth mindset dalam praktik kepemimpinan.

Dengan mengadopsi growth mindset, kepemimpinan pembelajaran memperoleh landasan psikologis yang selaras dengan hakikat pendidikan itu sendiri, yaitu proses belajar yang tidak pernah selesai. Mindset ini membantu pemimpin memimpin dengan keberanian untuk belajar, kesabaran dalam proses, dan keyakinan bahwa potensi manusia dapat terus berkembang melalui pengalaman dan refleksi yang bermakna.

## **Kepribadian dan Gaya Kepemimpinan**

Kepribadian merupakan pola relatif stabil dari cara individu berpikir, merasa, dan bertindak, yang terbentuk melalui interaksi antara faktor biologis, pengalaman hidup, dan lingkungan sosial. Dalam kepemimpinan pembelajaran, kepribadian pemimpin berfungsi sebagai fondasi psikologis yang memengaruhi gaya kepemimpinan, cara berinteraksi dengan warga sekolah, serta respons terhadap tekanan dan perubahan. Meskipun kepribadian bukan satu-satunya penentu efektivitas kepemimpinan, pemahaman terhadapnya membantu pemimpin mengelola kekuatan dan keterbatasan diri secara lebih sadar.

Psikologi kepribadian modern banyak merujuk pada kerangka Big Five Personality Traits, yang mencakup keterbukaan terhadap pengalaman (openness), kehati-hatian (conscientiousness), ekstroversi (extraversion), keramahan (agreeableness), dan stabilitas emosional (emotional stability atau kebalikan dari neurotisisme). Penelitian menunjukkan bahwa dimensi-dimensi ini berkaitan dengan berbagai aspek kepemimpinan, termasuk kemampuan beradaptasi, ketekunan, dan kualitas relasi interpersonal.

Dalam kepemimpinan pembelajaran, keterbukaan terhadap pengalaman memiliki relevansi yang tinggi. Pemimpin dengan tingkat keterbukaan yang tinggi cenderung lebih reseptif terhadap ide baru, inovasi pedagogis, dan perspektif alternatif. Sikap ini mendukung pembelajaran organisasi dan adaptasi terhadap perubahan kurikulum

maupun teknologi. Sebaliknya, keterbukaan yang rendah dapat membuat pemimpin lebih defensif terhadap perubahan dan cenderung mempertahankan praktik lama meskipun konteks telah berubah.

Dimensi kehati-hatian berkaitan dengan disiplin diri, tanggung jawab, dan orientasi pada tujuan. Pemimpin pembelajaran yang memiliki kehati-hatian tinggi cenderung konsisten, dapat diandalkan, dan mampu mengelola proses secara sistematis. Karakteristik ini penting dalam menjaga stabilitas organisasi sekolah. Namun, jika tidak diimbangi dengan fleksibilitas, kehati-hatian yang tinggi dapat berubah menjadi kekakuan yang menghambat inovasi.

Ekstroversi memengaruhi cara pemimpin berinteraksi dan membangun relasi. Pemimpin yang ekstrovert cenderung energik, komunikatif, dan nyaman dalam peran publik. Karakteristik ini membantu dalam memobilisasi dukungan dan membangun jejaring. Namun, kepemimpinan pembelajaran tidak menuntut ekstroversi sebagai syarat mutlak. Pemimpin yang lebih introvert sering kali unggul dalam mendengarkan secara mendalam dan refleksi, yang juga merupakan kualitas penting dalam pengembangan guru dan pembelajaran kolektif.

Keramahan atau agreeableness berkaitan dengan empati, kepercayaan, dan kecenderungan bekerja sama. Dalam konteks sekolah, dimensi ini berkontribusi pada iklim relasional yang positif dan kolaboratif. Pemimpin yang ramah cenderung membangun kepercayaan dan rasa aman psikologis. Namun, keramahan yang berlebihan tanpa ketegasan dapat menyulitkan pemimpin dalam mengambil keputusan sulit atau menegakkan standar profesional.

Stabilitas emosional memengaruhi kemampuan pemimpin mengelola stres dan tekanan. Pemimpin dengan stabilitas emosional yang baik cenderung lebih tenang, resilien, dan konsisten dalam situasi sulit. Dalam kepemimpinan pendidikan yang penuh tuntutan emosional, dimensi ini sangat penting untuk menjaga kualitas keputusan dan relasi. Sebaliknya, tingkat neurotisisme yang tinggi dapat meningkatkan reaktivitas emosional dan mengganggu efektivitas kepemimpinan.

Kepribadian pemimpin berinteraksi dengan konteks organisasi dalam membentuk gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tidak sepenuhnya ditentukan oleh kepribadian, tetapi merupakan hasil adaptasi antara kecenderungan personal dan tuntutan situasional. Pemimpin pembelajaran yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya—misalnya lebih direktif dalam situasi krisis dan lebih partisipatif dalam pengembangan profesional—tanpa kehilangan keotentikan diri.

Psikologi kepemimpinan modern menekankan bahwa kepribadian bukanlah takdir yang kaku. Kesadaran diri memungkinkan pemimpin memahami kecenderungan kepribadian dan dampaknya terhadap orang lain. Dengan kesadaran ini, pemimpin dapat mengembangkan strategi kompensasi, seperti melibatkan rekan dengan kekuatan yang berbeda atau melatih keterampilan tertentu untuk menyeimbangkan gaya kepemimpinan.

Dalam kepemimpinan pembelajaran, keotentikan menjadi isu penting yang berkaitan dengan kepribadian. Pemimpin yang autentik memimpin selaras dengan nilai dan karakter dirinya, tanpa meniru gaya orang lain secara artifisial. Keotentikan ini memperkuat kepercayaan dan kredibilitas kepemimpinan. Namun, keotentikan tidak berarti menolak perubahan diri, melainkan mengembangkan diri secara sadar sambil tetap setia pada nilai inti.

Kepribadian pemimpin juga memengaruhi cara ia memandang dan memperlakukan perbedaan. Pemimpin dengan keterbukaan dan keramahan yang tinggi cenderung lebih inklusif dan menghargai keragaman perspektif. Dalam konteks pendidikan yang multikultural, sikap ini sangat penting untuk membangun lingkungan belajar yang adil dan menghormati perbedaan.

Pengembangan kepemimpinan pembelajaran perlu mempertimbangkan dimensi kepribadian secara reflektif. Program pengembangan yang mengabaikan aspek ini berisiko mendorong gaya kepemimpinan yang tidak selaras dengan karakter personal, sehingga sulit

dipertahankan. Sebaliknya, pendekatan yang membantu pemimpin memahami dirinya sendiri membuka ruang bagi pengembangan kepemimpinan yang lebih berkelanjutan dan bermakna.

Dengan memahami hubungan antara kepribadian dan gaya kepemimpinan, pemimpin pembelajaran dapat memimpin dengan lebih sadar, adaptif, dan autentik. Kepribadian tidak lagi dipandang sebagai batasan, melainkan sebagai titik awal untuk pertumbuhan psikologis dan profesional. Pendekatan ini memperkuat kepemimpinan pembelajaran yang tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga manusiawi dan kontekstual.

## **Makna, Tujuan, dan Panggilan Kepemimpinan**

Makna dan tujuan merupakan dimensi psikologis yang memberi arah dan kedalaman pada praktik kepemimpinan pembelajaran. Di tengah kompleksitas tuntutan administratif, tekanan kinerja, dan dinamika kebijakan, pemimpin pendidikan yang memiliki kejelasan makna cenderung lebih mampu menjaga orientasi moral dan ketahanan psikologis. Makna tidak hanya menjawab pertanyaan apa yang dilakukan pemimpin, tetapi mengapa kepemimpinan itu dijalankan dan untuk siapa perubahan pendidikan diperjuangkan.

Psikologi eksistensial menempatkan makna sebagai kebutuhan dasar manusia. Frankl (1963) menegaskan bahwa manusia mampu bertahan dan bertumbuh dalam situasi sulit ketika ia menemukan makna dalam perannya. Dalam kepemimpinan pembelajaran, makna sering kali berakar pada kontribusi terhadap perkembangan manusia, keadilan pendidikan, dan masa depan generasi. Kesadaran akan makna ini memberi energi psikologis yang tidak mudah terkikis oleh kegagalan atau kritik.

Tujuan (purpose) dalam kepemimpinan pembelajaran berfungsi sebagai kompas yang memandu pengambilan keputusan dan prioritas. Tujuan yang jelas membantu pemimpin memilah tuntutan yang relevan dengan misi pembelajaran dari tuntutan yang bersifat distraktif. Dari perspektif psikologi kognitif, tujuan yang bermakna memperkuat fokus

dan regulasi diri, karena otak memiliki kerangka referensi yang jelas dalam menilai pilihan dan konsekuensi.

Makna dan tujuan juga memengaruhi kualitas motivasi pemimpin. Motivasi yang berakar pada tujuan transenden—seperti melayani pembelajaran dan memanusiakan pendidikan—cenderung lebih stabil dibandingkan motivasi yang berorientasi pada pencapaian personal semata. Pemimpin pembelajaran dengan orientasi tujuan yang kuat lebih mampu menafsirkan tantangan sebagai bagian dari perjalanan bermakna, bukan sekadar hambatan sementara.

Konsep panggilan (*calling*) dalam psikologi kerja menggambarkan pengalaman subjektif ketika seseorang memandang pekerjaannya sebagai bagian dari identitas dan kontribusi hidup yang lebih luas. Dalam kepemimpinan pendidikan, panggilan sering terwujud dalam komitmen jangka panjang terhadap pembelajaran dan pengembangan manusia. Pemimpin yang merasakan panggilan cenderung menunjukkan ketekunan, kepedulian, dan integritas yang tinggi dalam menjalankan perannya.

Namun, memaknai kepemimpinan sebagai panggilan juga memiliki tantangan psikologis. Orientasi panggilan yang tidak disertai batasan sehat dapat mendorong pengorbanan diri berlebihan dan kelelahan emosional. Psikologi positif menekankan pentingnya keseimbangan antara dedikasi dan perawatan diri agar makna tidak berubah menjadi beban. Pemimpin pembelajaran perlu merefleksikan batas-batas peran agar panggilan tetap menjadi sumber daya, bukan sumber kelelahan.

Makna dan tujuan juga bersifat dinamis dan dapat berkembang seiring waktu. Pengalaman kepemimpinan, perubahan konteks, dan refleksi personal dapat memperdalam atau menggeser pemaknaan terhadap peran. Pemimpin pembelajaran yang reflektif mampu menyesuaikan tujuan tanpa kehilangan nilai inti, sehingga kepemimpinan tetap relevan dan autentik dalam berbagai fase karier.

Dalam konteks organisasi sekolah, makna personal pemimpin berinteraksi dengan visi dan nilai institusional. Ketika makna personal

selaras dengan visi sekolah, pemimpin lebih mudah menggerakkan komitmen kolektif. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara makna personal dan arah organisasi dapat menimbulkan disonansi psikologis. Oleh karena itu, proses perumusan visi sekolah yang partisipatif membantu menyatukan makna individual ke dalam tujuan bersama.

Makna juga memengaruhi cara pemimpin memaknai keberhasilan dan kegagalan. Pemimpin yang berorientasi pada makna pembelajaran cenderung menilai keberhasilan tidak hanya dari indikator kinerja, tetapi juga dari kualitas proses dan dampak manusiawi. Perspektif ini membantu menjaga keseimbangan antara tuntutan akuntabilitas dan nilai kemanusiaan dalam pendidikan.

Psikologi naratif menekankan bahwa makna dibangun melalui cerita yang diceritakan individu tentang dirinya dan pekerjaannya. Pemimpin pembelajaran yang mampu merangkai narasi kepemimpinan yang bermakna membantu dirinya dan orang lain memahami perjalanan perubahan sebagai cerita kolektif. Narasi ini memperkuat identitas sekolah dan memberi arah emosional bagi warga sekolah dalam menghadapi tantangan.

Makna dan tujuan juga berperan sebagai sumber ketahanan psikologis. Dalam situasi krisis atau kegagalan, pemimpin yang terhubung dengan makna mendalam lebih mampu bangkit dan belajar. Makna memberi konteks yang lebih luas sehingga kegagalan tidak dihayati sebagai akhir, melainkan sebagai bagian dari proses pembelajaran yang lebih besar.

Dalam kepemimpinan pembelajaran, refleksi makna perlu dilakukan secara berkala. Refleksi ini membantu pemimpin memastikan bahwa tindakan sehari-hari tetap selaras dengan tujuan yang diyakini. Tanpa refleksi, makna dapat terkikis oleh rutinitas dan tekanan, sehingga kepemimpinan kehilangan daya inspiratifnya.

Dengan menempatkan makna, tujuan, dan panggilan sebagai inti psikologi kepemimpinan pembelajaran, pemimpin pendidikan memperoleh jangkar batin yang kuat dalam memimpin perubahan. Dimensi ini membantu kepemimpinan melampaui kepentingan jangka

pendek dan mengakar pada komitmen jangka panjang terhadap pembelajaran dan kemanusiaan. Kepemimpinan yang bermakna tidak hanya menggerakkan sistem, tetapi juga menyentuh hati dan membentuk arah masa depan pendidikan.

## Kesehatan Mental Pemimpin Pendidikan

Kesehatan mental pemimpin pendidikan merupakan fondasi psikologis yang sering kali luput dari perhatian, meskipun memiliki dampak besar terhadap kualitas kepemimpinan dan iklim pembelajaran. Tuntutan peran yang kompleks, ekspektasi publik yang tinggi, serta tekanan administratif yang berlapis menempatkan pemimpin pendidikan pada risiko kelelahan emosional yang signifikan. Dalam konteks ini, kesehatan mental bukan sekadar isu personal, melainkan isu kepemimpinan dan keberlanjutan organisasi pendidikan.

Psikologi kesehatan memandang kesehatan mental sebagai kondisi kesejahteraan di mana individu mampu menyadari potensi dirinya, mengelola stres kehidupan sehari-hari, bekerja secara produktif, dan berkontribusi pada komunitasnya. Bagi pemimpin pendidikan, definisi ini mencakup kemampuan menjaga kejernihan berpikir, kestabilan emosi, dan kualitas relasi interpersonal dalam menghadapi dinamika sekolah yang terus berubah. Kesehatan mental yang terjaga memungkinkan pemimpin hadir secara utuh dalam perannya.

Stres kronis menjadi salah satu ancaman utama bagi kesehatan mental pemimpin pendidikan. Stres yang berkepanjangan mengaktifkan sistem respons ancaman dalam otak, terutama sumbu hipotalamus-pituitari-adrenal, yang jika terus-menerus aktif dapat mengganggu fungsi kognitif dan emosional. Neurosains menunjukkan bahwa stres kronis menurunkan kapasitas regulasi emosi dan pengambilan keputusan, sehingga pemimpin lebih mudah bersikap reaktif dan defensif dalam situasi sulit.

Kelelahan (burnout) merupakan kondisi psikologis yang sering dialami pemimpin pendidikan, ditandai oleh kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan rasa pencapaian. Burnout tidak muncul

secara tiba-tiba, melainkan melalui akumulasi tekanan yang tidak diimbangi dengan pemulihan psikologis. Dalam kepemimpinan pembelajaran, burnout dapat menggerus empati, kreativitas, dan komitmen terhadap pengembangan guru serta peserta didik.

Kesehatan mental pemimpin juga dipengaruhi oleh konflik peran dan dilema nilai. Pemimpin pendidikan sering berada di persimpangan antara tuntutan kebijakan, kebutuhan guru, harapan orang tua, dan kepentingan peserta didik. Ketegangan antara nilai profesional dan tuntutan struktural dapat menimbulkan tekanan moral yang mendalam. Psikologi moral menunjukkan bahwa konflik nilai yang berkepanjangan tanpa ruang refleksi dapat melemahkan kesejahteraan psikologis dan integritas diri.

Regulasi emosi menjadi keterampilan psikologis penting dalam menjaga kesehatan mental pemimpin. Kemampuan mengenali, menerima, dan mengelola emosi membantu pemimpin merespons situasi dengan lebih adaptif. Regulasi emosi bukan berarti menekan emosi negatif, melainkan memprosesnya secara sehat agar tidak mengganggu fungsi kepemimpinan. Pemimpin yang terampil dalam regulasi emosi cenderung lebih stabil dan konsisten dalam interaksi profesional.

Kesehatan mental juga berkaitan erat dengan kualitas dukungan sosial yang dimiliki pemimpin. Rasa terhubung dengan rekan sejawat, mentor, dan komunitas profesional berfungsi sebagai pelindung psikologis terhadap stres. Ilmu psikologi sosial menunjukkan bahwa dukungan sosial menurunkan persepsi ancaman dan meningkatkan ketahanan emosional. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan yang terisolasi meningkatkan risiko kelelahan dan penurunan kesejahteraan.

Kesadaran diri kembali memainkan peran sentral dalam menjaga kesehatan mental pemimpin pendidikan. Kesadaran terhadap tanda-tanda awal kelelahan, perubahan suasana hati, dan penurunan motivasi memungkinkan pemimpin mengambil langkah pencegahan. Tanpa kesadaran diri, pemimpin berisiko mengabaikan sinyal tubuh dan pikiran hingga kondisi psikologis memburuk. Refleksi rutin menjadi mekanisme penting dalam pemeliharaan kesehatan mental.



Psikologi positif menawarkan pendekatan yang menekankan penguatan sumber daya psikologis, bukan hanya pengurangan stres. Praktik seperti syukur, makna kerja, dan kekuatan karakter membantu pemimpin memaknai pengalaman kepemimpinan secara lebih seimbang. Pendekatan ini tidak meniadakan tantangan, tetapi membantu pemimpin melihat pengalaman sulit dalam konteks pertumbuhan dan pembelajaran.

Perawatan diri (self-care) dalam kepemimpinan pendidikan sering disalahpahami sebagai kemewahan atau bentuk egoisme. Padahal, dari perspektif psikologi, perawatan diri merupakan prasyarat bagi kepemimpinan yang berkelanjutan. Pengelolaan waktu, istirahat yang cukup, dan aktivitas pemulihan kognitif membantu menjaga kapasitas mental pemimpin. Tanpa perawatan diri, kualitas kepemimpinan berisiko menurun seiring waktu.

Kesehatan mental pemimpin juga dipengaruhi oleh budaya organisasi sekolah. Budaya yang menormalisasi kerja berlebihan, mengabaikan kesejahteraan, dan menstigmatisasi kerentanan psikologis memperbesar risiko masalah kesehatan mental. Sebaliknya, budaya yang menghargai keseimbangan, refleksi, dan dukungan emosional memperkuat ketahanan kolektif. Pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk budaya ini melalui kebijakan dan keteladanan.

Dalam konteks kepemimpinan pembelajaran, kesehatan mental pemimpin berdampak langsung pada kualitas relasi dengan guru dan staf. Pemimpin yang sehat secara psikologis lebih mampu hadir dengan empati, mendengarkan secara autentik, dan membangun kepercayaan. Relasi yang sehat ini memperkuat iklim psikologis sekolah dan mendukung pembelajaran yang bermakna.

Kesehatan mental juga memengaruhi kapasitas pemimpin untuk belajar dan beradaptasi. Stres yang terkelola dengan baik membuka ruang kognitif untuk refleksi dan inovasi. Sebaliknya, tekanan yang tidak terkelola menyempitkan perspektif dan mendorong perilaku defensif. Dalam dunia pendidikan yang dinamis, kapasitas belajar pemimpin menjadi faktor kunci keberhasilan perubahan.

Pemimpin pendidikan perlu melihat kesehatan mental sebagai bagian integral dari kompetensi kepemimpinan, bukan isu tambahan. Kesadaran ini mendorong pengembangan kebijakan dan praktik yang mendukung kesejahteraan pemimpin secara sistemik. Pelatihan kepemimpinan yang mengintegrasikan aspek psikologis membantu mempersiapkan pemimpin menghadapi kompleksitas peran secara lebih utuh.

Dengan menempatkan kesehatan mental sebagai fondasi kepemimpinan pembelajaran, pendidikan memperoleh pemimpin yang tidak hanya kuat secara struktural, tetapi juga tangguh secara psikologis. Kesehatan mental memungkinkan pemimpin memimpin dengan kejernihan, empati, dan keberlanjutan dalam menghadapi tantangan pendidikan yang terus berkembang.



## BAB 9

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS BUKTI

Kepemimpinan pendidikan di era kompleks dan berisiko tinggi tidak lagi dapat bertumpu pada intuisi semata, kebiasaan lama, atau otoritas jabatan. Tantangan mutu pembelajaran, kesenjangan hasil belajar, serta tuntutan akuntabilitas publik menuntut pemimpin pendidikan untuk mengambil keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, etis, dan kontekstual. Dalam konteks inilah kepemimpinan pendidikan berbasis bukti (evidence-based leadership) menjadi paradigma yang semakin relevan dan mendesak.

Evidence-based leadership berangkat dari prinsip bahwa keputusan kepemimpinan seharusnya diinformasikan oleh bukti terbaik yang tersedia, bukan oleh asumsi, tradisi, atau tekanan sesaat. Bukti dalam pendidikan mencakup hasil penelitian ilmiah, data kontekstual sekolah, pengalaman profesional yang teruji, serta suara pemangku kepentingan. Pendekatan ini menempatkan pemimpin pendidikan sebagai knowledge-informed decision maker yang mampu menjembatani sains dan praktik.

Paradigma berbasis bukti tidak meniadakan peran intuisi, tetapi menempatkannya dalam dialog kritis dengan data dan riset. Neurosains dan psikologi keputusan menunjukkan bahwa intuisi sering kali dipengaruhi oleh bias kognitif dan pengalaman terbatas. Dengan dukungan bukti empiris, intuisi pemimpin dapat dipertajam dan dikoreksi, sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih sadar dan reflektif.

Dalam pendidikan, bukti tidak bersifat netral atau mekanistik. Data selalu lahir dari konteks sosial, budaya, dan nilai tertentu. Oleh karena itu, kepemimpinan berbasis bukti menuntut literasi data dan literasi riset yang tinggi, agar pemimpin mampu menafsirkan bukti secara kritis dan tidak terjebak pada reduksionisme angka. Bukti digunakan untuk memahami realitas pendidikan secara lebih utuh, bukan untuk menyederhanakannya secara berlebihan.

Bab ini menempatkan kepemimpinan berbasis bukti sebagai sintesis dari pendekatan neurosains, psikologi, dan ilmu perilaku yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Bukti membantu pemimpin memahami bagaimana manusia belajar, berperilaku, dan merespons kebijakan. Dengan demikian, evidence-based leadership tidak hanya meningkatkan efektivitas keputusan, tetapi juga memperkuat dimensi kemanusiaan dalam kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan berbasis bukti juga berkaitan erat dengan etika profesional. Keputusan yang berdampak luas terhadap pembelajaran dan kesejahteraan peserta didik memerlukan dasar yang kuat dan dapat diuji. Mengabaikan bukti yang relevan atau menggunakan data secara selektif untuk membenarkan kepentingan tertentu merupakan pelanggaran terhadap tanggung jawab moral pemimpin pendidikan. Oleh karena itu, penggunaan bukti perlu disertai dengan integritas dan transparansi.

Bab ini juga menyoroti pergeseran peran pemimpin pendidikan dari pengambil keputusan tunggal menjadi fasilitator pembelajaran organisasi berbasis data. Pemimpin tidak harus menjadi ahli statistik atau peneliti utama, tetapi perlu mampu membangun sistem dan budaya yang menghargai pembelajaran dari bukti. Budaya ini mendorong guru dan staf untuk menggunakan data sebagai alat refleksi, bukan sebagai instrumen kontrol semata.

Dalam praktiknya, kepemimpinan berbasis bukti sering menghadapi resistensi. Penggunaan data dapat dipersepsikan sebagai ancaman terhadap otonomi profesional atau sebagai alat evaluasi yang bersifat

menghukum. Bab ini menekankan bahwa keberhasilan evidence-based leadership sangat bergantung pada cara bukti digunakan dan dikomunikasikan. Pendekatan yang empatik dan partisipatif membantu mengubah persepsi data dari alat kontrol menjadi sumber pembelajaran bersama.

Bab ini juga mengkaji hubungan antara bukti dan inovasi. Bukti tidak selalu mengarah pada konservatisme atau penyeragaman praktik. Sebaliknya, bukti dapat menjadi landasan untuk eksperimen yang lebih cerdas dan bertanggung jawab. Pemimpin pendidikan berbasis bukti menggunakan data untuk menguji inovasi, belajar dari kegagalan, dan menyempurnakan praktik secara berkelanjutan.

Dalam konteks sistem pendidikan yang dinamis, bukti bersifat sementara dan berkembang. Kepemimpinan berbasis bukti menuntut sikap terbuka terhadap pembaruan pengetahuan dan kesiapan untuk merevisi keputusan ketika bukti baru muncul. Sikap ini mencerminkan kerendahan hati intelektual yang sejalan dengan prinsip ilmiah dan etika kepemimpinan.

Bab ini juga menekankan pentingnya integrasi antara bukti kuantitatif dan kualitatif. Angka memberikan gambaran pola dan kecenderungan, sementara data kualitatif memberi kedalaman makna dan konteks. Kepemimpinan pendidikan yang matang memadukan kedua jenis bukti ini untuk memahami realitas sekolah secara lebih komprehensif.

Melalui pembahasan Bab 9, kepemimpinan pendidikan ditempatkan dalam kerangka pembelajaran berkelanjutan yang didukung oleh bukti, refleksi, dan dialog. Evidence-based leadership bukanlah pendekatan teknis semata, melainkan sikap epistemologis yang menghargai pengetahuan, pengalaman, dan nilai kemanusiaan secara seimbang.

Bab ini menjadi penghubung penting antara psikologi pemimpin pembelajaran dan praktik pengambilan keputusan organisasi yang sistematis. Subbab selanjutnya akan menguraikan konsep, strategi, dan tantangan implementasi kepemimpinan pendidikan berbasis bukti secara

lebih rinci, sebagai fondasi bagi penguatan mutu dan keadilan pendidikan di masa depan.

## **Evidence-Based Leadership: Konsep dan Praktik**

Evidence-based leadership dalam pendidikan merujuk pada praktik kepemimpinan yang secara sadar dan sistematis menggunakan bukti terbaik yang tersedia untuk menginformasikan keputusan, kebijakan, dan tindakan kepemimpinan. Konsep ini berangkat dari tradisi evidence-based practice yang berkembang di bidang kedokteran dan kebijakan publik, lalu diadaptasi ke dalam konteks pendidikan dengan mempertimbangkan kompleksitas manusia, nilai, dan konteks sosial sekolah. Dalam kepemimpinan pendidikan, bukti berfungsi sebagai penopang rasionalitas sekaligus sebagai alat refleksi kritis.

Bukti dalam evidence-based leadership tidak dipahami secara sempit sebagai hasil statistik atau angka semata. Bukti mencakup hasil penelitian ilmiah yang kredibel, data internal sekolah, pengalaman profesional yang teruji, serta perspektif pemangku kepentingan seperti guru, peserta didik, dan orang tua. Pendekatan ini menekankan bahwa keputusan yang baik lahir dari integrasi berbagai sumber pengetahuan, bukan dari dominasi satu jenis bukti saja.

Konsep evidence-based leadership menuntut literasi riset dan literasi data pada pemimpin pendidikan. Literasi ini mencakup kemampuan memahami kualitas metodologis penelitian, menafsirkan temuan secara kontekstual, serta mengenali keterbatasan bukti yang digunakan. Tanpa literasi yang memadai, bukti berisiko disalahgunakan sebagai legitimasi keputusan yang telah ditentukan sebelumnya. Oleh karena itu, evidence-based leadership menuntut sikap kritis dan reflektif terhadap setiap klaim berbasis data.

Dalam praktik pendidikan, evidence-based leadership membantu pemimpin menjawab pertanyaan mendasar seperti praktik apa yang efektif, untuk siapa, dan dalam kondisi apa. Pertanyaan ini menggeser fokus dari pencarian solusi universal menuju pemahaman kontekstual.

Penelitian pendidikan menunjukkan bahwa intervensi yang efektif di satu konteks tidak selalu menghasilkan dampak yang sama di konteks lain. Pemimpin berbasis bukti menyadari pentingnya adaptasi dan penyesuaian berdasarkan karakteristik sekolah dan komunitasnya.

Evidence-based leadership juga berkaitan erat dengan pengambilan keputusan yang transparan. Ketika keputusan didasarkan pada bukti yang jelas dan dikomunikasikan secara terbuka, kepercayaan warga sekolah cenderung meningkat. Transparansi ini membantu mengurangi spekulasi dan persepsi ketidakadilan. Dalam jangka panjang, praktik transparan memperkuat legitimasi kepemimpinan dan partisipasi kolektif dalam proses perubahan.

Praktik evidence-based leadership menuntut pemimpin untuk membedakan antara korelasi dan kausalitas. Data pendidikan sering kali menunjukkan hubungan antar variabel tanpa menjelaskan hubungan sebab-akibat. Pemimpin yang memahami batasan ini lebih berhati-hati dalam menarik kesimpulan dan merancang kebijakan. Kehati-hatian ini mencerminkan kedewasaan epistemologis yang penting dalam kepemimpinan pendidikan.

Evidence-based leadership juga tidak meniadakan peran nilai dan pertimbangan etis. Bukti dapat menunjukkan apa yang bekerja, tetapi tidak selalu menjawab apa yang seharusnya dilakukan. Keputusan pendidikan selalu melibatkan pertimbangan nilai seperti keadilan, inklusivitas, dan martabat manusia. Pemimpin berbasis bukti mengintegrasikan temuan empiris dengan komitmen etis agar keputusan yang diambil tidak hanya efektif, tetapi juga bermakna secara moral.

Dalam praktik sekolah, evidence-based leadership sering diwujudkan melalui siklus pengambilan keputusan yang sistematis. Siklus ini meliputi identifikasi masalah berbasis data, pencarian dan analisis bukti, perancangan intervensi, implementasi, serta evaluasi dampak. Pendekatan siklik ini menekankan bahwa keputusan bukan peristiwa tunggal, melainkan proses pembelajaran berkelanjutan yang terbuka terhadap penyesuaian.

Evidence-based leadership juga memperkuat kolaborasi profesional. Penggunaan bukti menjadi lebih efektif ketika dilakukan secara kolektif melalui diskusi dan refleksi bersama. Komunitas belajar profesional yang berfokus pada data dan praktik memungkinkan guru dan pemimpin saling belajar dan membangun pemahaman bersama. Dari perspektif psikologi sosial, proses kolektif ini mengurangi bias individual dan memperkaya interpretasi bukti.

Namun, implementasi evidence-based leadership tidak bebas dari tantangan. Keterbatasan waktu, akses terhadap penelitian berkualitas, dan beban administratif sering menjadi hambatan. Selain itu, budaya organisasi yang belum terbiasa dengan dialog berbasis bukti dapat menimbulkan resistensi. Pemimpin pendidikan perlu mengelola tantangan ini dengan pendekatan bertahap dan empatik, agar penggunaan bukti dipersepsikan sebagai dukungan, bukan ancaman.

Evidence-based leadership juga menuntut kerendahan hati intelektual. Pemimpin perlu siap merevisi keyakinan dan keputusan ketika bukti baru menunjukkan arah yang berbeda. Sikap ini sejalan dengan prinsip ilmiah dan mencerminkan komitmen terhadap pembelajaran sepanjang hayat. Dalam konteks pendidikan, kerendahan hati intelektual memperkuat budaya belajar yang terbuka dan adaptif.

Dengan mengintegrasikan konsep dan praktik evidence-based leadership, kepemimpinan pendidikan memperoleh kerangka yang lebih kokoh untuk menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Pendekatan ini membantu pemimpin bergerak dari pengambilan keputusan berbasis intuisi semata menuju keputusan yang reflektif, bertanggung jawab, dan kontekstual. Evidence-based leadership tidak menjanjikan kepastian mutlak, tetapi meningkatkan kualitas penilaian dan keadilan dalam praktik kepemimpinan pendidikan.

## **Data, Refleksi, dan Pengambilan Keputusan**

Data telah menjadi elemen sentral dalam tata kelola pendidikan modern, namun maknanya sering kali direduksi menjadi sekadar angka dan



indikator kinerja. Dalam kepemimpinan pendidikan berbasis bukti, data tidak dipahami sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai bahan refleksi yang membantu pemimpin memahami realitas pembelajaran secara lebih jernih. Data memperoleh nilai strategis ketika dipadukan dengan refleksi kritis dan pemahaman konteks, bukan ketika digunakan secara mekanistik.

Pengambilan keputusan yang berkualitas berawal dari pertanyaan yang tepat. Data tidak berbicara dengan sendirinya; ia dibaca dan ditafsirkan melalui kerangka pikir pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu terlebih dahulu merumuskan pertanyaan reflektif yang relevan dengan tujuan pembelajaran. Pertanyaan seperti “apa yang sebenarnya terjadi di kelas?”, “siapa yang paling terdampak?”, dan “mengapa pola ini muncul?” membantu data berfungsi sebagai alat pemahaman, bukan sekadar alat pelaporan.

Refleksi berperan sebagai jembatan antara data dan keputusan. Tanpa refleksi, data berisiko menghasilkan keputusan reaktif yang dangkal. Refleksi memungkinkan pemimpin mengaitkan temuan data dengan pengalaman lapangan, dinamika psikologis warga sekolah, dan nilai pendidikan yang dianut. Dalam perspektif *neurosains*, refleksi memperlambat respons otomatis dan mengaktifkan proses kognitif tingkat tinggi yang diperlukan untuk penilaian yang matang.

Data kuantitatif seperti hasil asesmen, kehadiran, dan survei iklim sekolah memberikan gambaran pola dan kecenderungan. Namun, data ini sering kali kehilangan makna jika dilepaskan dari konteks pengalaman manusia. Data kualitatif—wawancara, observasi kelas, dan narasi guru—memberi kedalaman pada angka dengan menghadirkan suara dan pengalaman konkret. Kepemimpinan pendidikan yang matang memadukan kedua jenis data ini untuk membangun pemahaman yang komprehensif.

Refleksi atas data juga menuntut kesadaran terhadap bias interpretasi. Pemimpin membawa asumsi, harapan, dan pengalaman masa lalu yang memengaruhi cara membaca data. Psikologi kognitif menunjukkan bahwa

individu cenderung mencari konfirmasi atas keyakinan yang sudah ada. Oleh karena itu, refleksi kolektif dan dialog berbasis data membantu menantang asumsi personal dan memperluas perspektif pengambilan keputusan.

Dalam praktik sekolah, data sering kali digunakan untuk tujuan akuntabilitas eksternal. Meskipun akuntabilitas penting, penggunaan data yang semata-mata berorientasi evaluatif dapat menimbulkan kecemasan dan defensivitas. Kepemimpinan berbasis bukti menggeser fokus data dari “menghakimi” ke “memahami”. Data digunakan sebagai cermin untuk pembelajaran, bukan sebagai palu untuk menghukum.

Pengambilan keputusan berbasis data juga memerlukan kejelasan tentang tingkat kepastian yang dimiliki. Tidak semua keputusan dapat menunggu data yang sempurna. Pemimpin pendidikan perlu menilai kapan data sudah cukup untuk bertindak dan kapan diperlukan pengumpulan informasi tambahan. Penilaian ini menuntut kebijaksanaan praktis (*practical wisdom*) yang mengintegrasikan bukti, pengalaman, dan pertimbangan etis.

Refleksi atas data menjadi lebih bermakna ketika dilakukan secara berkelanjutan. Keputusan yang diambil berdasarkan data perlu dievaluasi dampaknya melalui pengumpulan data lanjutan. Siklus ini menciptakan proses pembelajaran organisasi yang memungkinkan sekolah menyesuaikan praktik secara adaptif. Dengan pendekatan ini, data tidak bersifat statis, tetapi menjadi bagian dari dialog berkelanjutan antara tindakan dan pembelajaran.

Keterlibatan guru dalam refleksi data memperkuat kualitas pengambilan keputusan. Guru sebagai pelaku utama pembelajaran memiliki pengetahuan kontekstual yang penting untuk menafsirkan data secara tepat. Ketika guru dilibatkan dalam analisis dan refleksi data, keputusan yang dihasilkan cenderung lebih realistis dan memiliki dukungan yang lebih luas. Pendekatan partisipatif ini juga memperkuat profesionalisme dan rasa kepemilikan.

Data juga dapat berfungsi sebagai alat untuk mengungkap ketidaksetaraan yang tersembunyi. Analisis data yang sensitif terhadap kelompok dan konteks membantu pemimpin mengidentifikasi kesenjangan hasil belajar dan akses pembelajaran. Refleksi etis atas temuan ini mendorong keputusan yang lebih berpihak pada keadilan pendidikan. Dalam hal ini, data menjadi sarana untuk memperjuangkan inklusivitas dan keberpihakan pada peserta didik yang paling membutuhkan.

Namun, penggunaan data tidak bebas dari risiko penyederhanaan. Kompleksitas pembelajaran dan relasi manusia tidak selalu dapat direpresentasikan secara utuh melalui indikator. Pemimpin pendidikan perlu menjaga kesadaran akan apa yang tidak tertangkap oleh data. Kesadaran ini mencegah reduksionisme dan membantu menjaga keseimbangan antara rasionalitas teknis dan kebijakan pedagogis.

Refleksi atas data juga menuntut keterampilan komunikasi yang empatik. Cara pemimpin menyampaikan temuan data memengaruhi penerimaan dan respons warga sekolah. Bahasa yang menghargai upaya dan membuka ruang dialog membantu data diterima sebagai alat pembelajaran bersama. Sebaliknya, komunikasi yang menyalahkan mempersempit ruang refleksi dan menghambat perubahan.

Dalam kepemimpinan pendidikan berbasis bukti, data, refleksi, dan keputusan membentuk siklus yang saling memperkuat. Data memberi bahan refleksi, refleksi memperdalam pemahaman, dan pemahaman mengarahkan keputusan yang lebih bijaksana. Siklus ini membantu pemimpin bergerak dari pengambilan keputusan reaktif menuju pengambilan keputusan yang sadar, kontekstual, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

## **Menghindari Kepemimpinan Berbasis Asumsi**

Kepemimpinan pendidikan berbasis asumsi merupakan salah satu sumber utama keputusan yang keliru dan kebijakan yang tidak berdampak. Asumsi sering kali muncul dari pengalaman masa lalu, intuisi yang tidak diuji, atau generalisasi yang disederhanakan. Meskipun asumsi dapat

membantu pemimpin bertindak cepat dalam situasi tertentu, ketergantungan berlebihan pada asumsi tanpa verifikasi bukti berisiko mengabaikan realitas kompleks yang dihadapi sekolah.

Psikologi kognitif menunjukkan bahwa manusia secara alami menggunakan heuristik dan asumsi untuk menyederhanakan pengambilan keputusan. Kahneman (2011) menjelaskan bahwa otak cenderung memilih jalur berpikir cepat yang hemat energi, terutama di bawah tekanan waktu dan beban kerja tinggi. Dalam kepemimpinan pendidikan, kondisi ini sering mendorong pemimpin membuat keputusan berdasarkan “apa yang biasanya terjadi” alih-alih “apa yang benar-benar terjadi”.

Asumsi sering kali tersembunyi dan tidak disadari. Pemimpin dapat berasumsi bahwa rendahnya hasil belajar disebabkan oleh kurangnya motivasi guru, bahwa resistensi perubahan mencerminkan sikap negatif, atau bahwa satu intervensi akan bekerja untuk semua konteks. Tanpa refleksi kritis, asumsi ini menjadi lensa yang membingkai interpretasi masalah dan membatasi alternatif solusi yang dipertimbangkan.

Kepemimpinan berbasis bukti menuntut pemimpin untuk secara aktif menguji asumsi melalui data dan dialog. Mengajukan pertanyaan “apa buktinya?” dan “apakah ada penjelasan lain?” membantu membuka ruang bagi pemahaman yang lebih akurat. Proses ini tidak dimaksudkan untuk meniadakan intuisi, tetapi untuk menempatkannya dalam kerangka evaluasi yang lebih ketat dan reflektif.

Asumsi juga dapat diperkuat oleh bias kognitif, seperti confirmation bias, di mana individu cenderung mencari informasi yang mendukung keyakinan awal dan mengabaikan informasi yang bertentangan. Dalam kepemimpinan pendidikan, bias ini dapat menghambat pembelajaran organisasi dan memperkuat praktik yang tidak efektif. Kesadaran terhadap bias menjadi langkah awal untuk membangun kepemimpinan yang lebih terbuka dan adaptif.

Penggunaan data secara selektif juga merupakan bentuk kepemimpinan berbasis asumsi terselubung. Ketika data dipilih hanya

untuk membenarkan keputusan yang telah dibuat, bukti kehilangan fungsi korektifnya. Kepemimpinan berbasis bukti menuntut integritas epistemologis, yaitu kesediaan menerima temuan yang tidak sesuai dengan ekspektasi awal dan menyesuaikan keputusan berdasarkan temuan tersebut.

Dialog profesional berperan penting dalam mengungkap dan menantang asumsi. Diskusi kolektif memungkinkan berbagai perspektif muncul dan saling menguji interpretasi. Dalam sekolah, forum refleksi berbasis data membantu pemimpin dan guru mengidentifikasi asumsi yang selama ini tidak disadari. Proses ini memperkaya pemahaman dan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil bersama.

Asumsi yang tidak diuji sering kali berdampak pada kelompok yang paling rentan. Keputusan yang didasarkan pada generalisasi dapat mengabaikan kebutuhan spesifik peserta didik tertentu atau memperkuat ketidakadilan yang ada. Kepemimpinan berbasis bukti membantu mengungkap variasi dan ketimpangan melalui analisis data yang sensitif terhadap konteks dan kelompok, sehingga keputusan menjadi lebih adil dan inklusif.

Menghindari kepemimpinan berbasis asumsi juga berkaitan dengan pengelolaan ketidakpastian. Tidak semua situasi memiliki data yang lengkap atau jelas. Dalam kondisi ini, pemimpin perlu membedakan antara asumsi yang bersifat sementara dan keyakinan yang dianggap pasti. Dengan mengakui ketidakpastian, pemimpin membuka ruang untuk pembelajaran berkelanjutan dan penyesuaian kebijakan seiring munculnya bukti baru.

Refleksi diri menjadi mekanisme penting dalam mengurangi dominasi asumsi. Dengan merefleksikan latar belakang, nilai, dan pengalaman pribadi, pemimpin dapat mengenali sumber asumsi yang memengaruhi cara berpikirnya. Kesadaran diri ini membantu pemimpin mengambil jarak dari penilaian otomatis dan mendekati masalah dengan rasa ingin tahu yang lebih besar.

Kepemimpinan pendidikan yang matang tidak menuntut kepastian mutlak, tetapi menuntut kerendahan hati intelektual. Kerendahan hati ini tercermin dalam kesediaan untuk berkata “saya belum tahu” dan “kita perlu mencari tahu bersama”. Sikap ini memperkuat budaya belajar dan mendorong penggunaan bukti sebagai alat eksplorasi, bukan sebagai alat pembenaran.

Dalam praktik, menghindari kepemimpinan berbasis asumsi memerlukan struktur dan kebiasaan organisasi yang mendukung. Rutinitas refleksi berbasis data, pelatihan literasi bukti, dan dialog profesional membantu menjaga keputusan tetap terhubung dengan realitas lapangan. Tanpa struktur ini, bahkan pemimpin dengan niat baik dapat kembali pada pola asumsi yang tidak disadari.

Dengan menjauh dari kepemimpinan berbasis asumsi, pemimpin pendidikan meningkatkan kualitas penilaian dan keadilan keputusan. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat efektivitas kebijakan, tetapi juga membangun kepercayaan dan kredibilitas kepemimpinan. Evidence-based leadership pada akhirnya menempatkan rasa ingin tahu dan pembelajaran sebagai inti dari praktik kepemimpinan pendidikan.

## **Integrasi Riset dan Praktik Kepemimpinan**

Salah satu tantangan utama dalam kepemimpinan pendidikan berbasis bukti adalah menjembatani kesenjangan antara riset dan praktik. Penelitian pendidikan sering dipersepsikan sebagai abstrak, sulit diakses, atau tidak relevan dengan realitas sekolah sehari-hari. Sebaliknya, praktik kepemimpinan di lapangan kerap berjalan cepat dan pragmatis, tanpa waktu yang cukup untuk menelaah temuan riset secara mendalam. Integrasi riset dan praktik menjadi upaya strategis untuk memastikan bahwa pengetahuan ilmiah benar-benar berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Integrasi riset dan praktik menuntut perubahan cara pandang terhadap peran riset. Riset tidak dipahami sebagai produk akhir yang harus diikuti secara kaku, melainkan sebagai sumber wawasan yang memperkaya

pertimbangan profesional. Pemimpin pendidikan berbasis bukti menggunakan riset untuk memperluas opsi tindakan, menantang kebiasaan lama, dan menginformasikan inovasi yang kontekstual. Dengan pendekatan ini, riset menjadi mitra dialog bagi praktik, bukan otoritas yang terpisah dari realitas lapangan.

Kepemimpinan pendidikan yang efektif memerlukan kemampuan menerjemahkan temuan riset ke dalam bahasa dan strategi yang dapat dipahami serta dijalankan oleh warga sekolah. Proses penerjemahan ini melibatkan penyederhanaan konsep tanpa menghilangkan esensi ilmiahnya. Pemimpin berperan sebagai knowledge broker yang menjembatani dunia akademik dan praktik profesional, sehingga riset menjadi relevan dan bermakna bagi guru dan staf.

Riset pendidikan sering menghasilkan temuan yang bersifat probabilistik, bukan kepastian mutlak. Integrasi riset dan praktik menuntut pemimpin memahami bahwa bukti ilmiah menunjukkan kecenderungan dan peluang, bukan jaminan hasil. Kesadaran ini mendorong pemimpin untuk mengadopsi pendekatan eksperimental yang terukur, di mana praktik diuji, dipantau, dan disesuaikan berdasarkan umpan balik lapangan.

Kolaborasi antara peneliti dan praktisi memperkuat integrasi riset dan praktik. Kemitraan ini memungkinkan riset dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan nyata sekolah, sekaligus membantu praktisi memahami logika dan keterbatasan metodologis penelitian. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, kolaborasi semacam ini memperkaya proses pengambilan keputusan dan memperkuat budaya belajar berbasis bukti.

Integrasi riset dan praktik juga memerlukan pengembangan kapasitas profesional. Literasi riset dan kemampuan reflektif guru serta pemimpin menjadi prasyarat agar bukti dapat digunakan secara efektif. Program pengembangan profesional yang mengaitkan riset dengan praktik nyata membantu membangun kepercayaan diri dan kompetensi dalam menggunakan bukti sebagai dasar perbaikan pembelajaran.

Dalam praktik sekolah, integrasi riset sering diwujudkan melalui action research dan design-based research. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin dan guru menjadi peneliti dalam konteks mereka sendiri, menguji intervensi secara sistematis, dan belajar dari hasilnya. Dengan demikian, riset tidak lagi dipandang sebagai aktivitas eksternal, tetapi sebagai bagian dari praktik profesional sehari-hari.

Integrasi riset dan praktik juga berkaitan dengan pengambilan keputusan kolektif. Diskusi berbasis riset dalam komunitas belajar profesional membantu memperkaya interpretasi dan mengurangi bias individual. Ketika temuan riset dibahas bersama dan dikaitkan dengan pengalaman lapangan, pemahaman yang dihasilkan menjadi lebih kaya dan kontekstual.

Pemimpin pendidikan perlu waspada terhadap risiko research overload, yaitu penggunaan riset secara berlebihan tanpa prioritas yang jelas. Tidak semua temuan riset relevan dengan kebutuhan sekolah pada satu waktu. Kepemimpinan berbasis bukti menuntut kemampuan memprioritaskan riset yang paling sesuai dengan tujuan strategis dan kapasitas organisasi. Selektivitas ini membantu menjaga fokus dan efektivitas implementasi.

Integrasi riset dan praktik juga memiliki dimensi etis. Penggunaan riset perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap peserta didik dan guru, serta menghormati konteks budaya dan nilai lokal. Pemimpin pendidikan bertanggung jawab memastikan bahwa intervensi berbasis riset tidak mereduksi martabat manusia atau mengabaikan suara komunitas sekolah.

Dalam jangka panjang, integrasi riset dan praktik membentuk organisasi pendidikan sebagai komunitas pembelajar yang reflektif. Sekolah tidak hanya menjadi tempat penerapan kebijakan, tetapi juga ruang produksi pengetahuan profesional. Pemimpin yang mendorong integrasi ini membantu menciptakan siklus pembelajaran yang memperkuat mutu dan relevansi pendidikan secara berkelanjutan.



Dengan mengintegrasikan riset dan praktik secara sadar dan sistematis, kepemimpinan pendidikan berbasis bukti memperoleh kekuatan transformasional. Riset memberi arah dan legitimasi ilmiah, sementara praktik memberi konteks dan makna. Sinergi keduanya memungkinkan keputusan kepemimpinan tidak hanya cerdas secara akademik, tetapi juga efektif dan manusiawi dalam realitas pendidikan sehari-hari.

## **Budaya Belajar Bagi Pemimpin**

Kepemimpinan pendidikan berbasis bukti pada akhirnya bermuara pada pembentukan budaya belajar yang hidup dan berkelanjutan. Budaya belajar tidak hanya ditujukan bagi peserta didik dan guru, tetapi juga bagi pemimpin pendidikan sebagai aktor kunci dalam sistem pembelajaran. Dalam konteks ini, pemimpin tidak diposisikan sebagai sumber kebenaran final, melainkan sebagai pembelajar utama yang secara sadar terus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kebijaksanaan profesionalnya.

Budaya belajar berangkat dari pengakuan bahwa pendidikan merupakan sistem yang dinamis dan selalu berubah. Tantangan pembelajaran, karakter peserta didik, serta konteks sosial dan teknologi tidak pernah sepenuhnya statis. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan yang berhenti belajar berisiko memimpin dengan kerangka usang yang tidak lagi relevan. Evidence-based leadership menuntut sikap learning-oriented leadership, di mana belajar menjadi bagian integral dari identitas kepemimpinan.

Psikologi organisasi menunjukkan bahwa budaya belajar tumbuh ketika kesalahan diperlakukan sebagai sumber informasi, bukan sebagai kegagalan yang harus disembunyikan. Dalam sekolah, cara pemimpin merespons kesalahan—baik kesalahan kebijakan, implementasi, maupun hasil pembelajaran—membentuk norma psikologis yang kuat. Pemimpin yang membuka ruang refleksi atas kesalahan membantu organisasi mengembangkan kapasitas adaptif dan inovatif.

Budaya belajar juga ditandai oleh keterbukaan terhadap umpan balik. Pemimpin pendidikan yang bersedia menerima umpan balik dari guru, staf, dan bahkan peserta didik menunjukkan kerendahan hati intelektual dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan. Dari perspektif neurosains sosial, keterbukaan ini menurunkan ancaman status dan memperkuat rasa aman psikologis, yang menjadi prasyarat bagi pembelajaran kolektif.

Pembelajaran pemimpin tidak selalu berbentuk pelatihan formal. Pembelajaran terjadi melalui refleksi atas pengalaman, dialog profesional, membaca riset, dan keterlibatan dalam jejaring praktik. Pemimpin pendidikan yang membangun kebiasaan belajar—seperti refleksi rutin dan diskusi berbasis bukti—menjadi model nyata bagi warga sekolah. Keteladanan ini memperkuat pesan bahwa belajar adalah nilai inti organisasi.

Budaya belajar organisasi juga memerlukan struktur yang mendukung. Waktu untuk refleksi, forum diskusi berbasis data, dan mekanisme berbagi praktik baik membantu pembelajaran menjadi bagian dari ritme kerja sekolah. Tanpa struktur ini, komitmen terhadap belajar mudah terkikis oleh tekanan operasional sehari-hari. Pemimpin pendidikan berperan strategis dalam merancang struktur yang menyeimbangkan tuntutan kinerja dan kebutuhan pembelajaran.

Evidence-based leadership memperkuat budaya belajar melalui penggunaan data sebagai bahan refleksi bersama. Data tidak lagi diposisikan sebagai alat evaluasi sepihak, tetapi sebagai bahan dialog kolektif. Ketika guru dan pemimpin bersama-sama menelaah data dan mengaitkannya dengan praktik, pembelajaran organisasi menjadi lebih bermakna dan partisipatif.

Budaya belajar juga berkaitan dengan identitas profesional. Pemimpin pendidikan yang memandang dirinya sebagai *chief learner* membantu menggeser identitas sekolah dari organisasi kepatuhan menuju organisasi pembelajar. Identitas ini memengaruhi cara warga sekolah

memaknai perubahan dan tantangan. Perubahan tidak lagi dipersepsikan sebagai ancaman, tetapi sebagai kesempatan belajar bersama.

Dalam konteks kepemimpinan berbasis bukti, budaya belajar menuntut keseimbangan antara stabilitas dan eksperimen. Stabilitas memberikan rasa aman dan kontinuitas, sementara eksperimen membuka ruang inovasi. Pemimpin pendidikan perlu mengelola ketegangan ini secara bijaksana, agar pembelajaran tidak terjebak dalam rutinitas yang stagnan maupun perubahan yang serba tergesa-gesa.

Budaya belajar juga memiliki dimensi etis. Pembelajaran organisasi seharusnya diarahkan pada peningkatan mutu dan keadilan pendidikan, bukan sekadar efisiensi teknis. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa proses belajar kolektif tetap berpihak pada kepentingan peserta didik dan martabat manusia. Dengan demikian, budaya belajar menjadi sarana untuk memperkuat nilai-nilai pendidikan, bukan sekadar meningkatkan kinerja statistik.

Dalam jangka panjang, budaya belajar memperkuat ketahanan organisasi pendidikan. Sekolah yang memiliki budaya belajar yang kuat lebih mampu merespons krisis, beradaptasi terhadap perubahan kebijakan, dan memanfaatkan peluang inovasi. Pemimpin yang konsisten memelihara budaya ini membantu organisasi bergerak dari ketergantungan pada figur kepemimpinan menuju kapasitas belajar kolektif yang berkelanjutan.

Melalui pembentukan budaya belajar, kepemimpinan pendidikan berbasis bukti mencapai dimensi transformasionalnya. Bukti tidak hanya digunakan untuk mengambil keputusan sesaat, tetapi menjadi bagian dari proses pembelajaran yang terus-menerus. Pemimpin dan organisasi belajar bersama, memperbaiki praktik, dan menumbuhkan kebijaksanaan kolektif. Dengan cara ini, kepemimpinan pendidikan tidak hanya mengelola sistem, tetapi menghidupkan proses belajar yang memanusiakan dan berkelanjutan.



## ***Bagian IV***

# **KEPEMIMPINAN**

# **ORGANISASI & KOLABORASI**



## BAB 10

# PSIKOLOGI ORGANISASI PENDIDIKAN

Sekolah bukan sekadar institusi administratif atau kumpulan individu profesional, melainkan sebuah organisasi sosial-psikologis yang hidup. Di dalamnya terdapat relasi, emosi, norma, kekuasaan simbolik, serta makna bersama yang membentuk perilaku kolektif. Kepemimpinan pendidikan yang efektif menuntut pemahaman mendalam tentang psikologi organisasi, karena kebijakan dan keputusan hanya akan berdampak ketika selaras dengan dinamika manusia di dalam sistem sekolah.

Psikologi organisasi pendidikan mempelajari bagaimana individu dan kelompok berpikir, merasa, dan bertindak dalam konteks sekolah sebagai sebuah sistem sosial. Perspektif ini membantu pemimpin memahami mengapa kebijakan yang sama dapat menghasilkan dampak yang berbeda di sekolah yang berbeda. Perbedaan tersebut sering kali tidak terletak pada kualitas kebijakan, tetapi pada iklim psikologis, budaya, dan relasi yang berkembang di dalam organisasi.

Sekolah sebagai organisasi memiliki tujuan normatif yang khas, yaitu pengembangan manusia dan pembelajaran bermakna. Tujuan ini membedakan sekolah dari organisasi bisnis atau birokrasi murni. Oleh karena itu, pendekatan psikologi organisasi dalam pendidikan perlu mempertimbangkan dimensi etis, relasional, dan pedagogis yang lebih kuat. Kepemimpinan pendidikan tidak hanya mengelola kinerja, tetapi juga memelihara martabat dan kesejahteraan psikologis warga sekolah.

Bab ini menggeser fokus dari psikologi individu pemimpin menuju psikologi kolektif organisasi. Perilaku guru, staf, dan peserta didik tidak

dapat dipahami secara terpisah dari konteks sosial dan struktural sekolah. Norma, ekspektasi, dan simbol organisasi membentuk kerangka psikologis yang memengaruhi motivasi, keterlibatan, dan kinerja. Pemimpin pendidikan berperan sebagai arsitek psikologis yang membentuk konteks tersebut secara sadar.

Psikologi organisasi pendidikan juga menyoroti pentingnya iklim organisasi, yaitu persepsi bersama tentang “bagaimana rasanya bekerja dan belajar di sekolah ini.” Iklim ini memengaruhi kesejahteraan psikologis, komitmen profesional, dan kualitas kolaborasi. Iklim yang suportif dan adil memperkuat motivasi intrinsik, sementara iklim yang penuh ketidakpastian dan ketakutan menghambat pembelajaran dan inovasi.

Relasi dan komunikasi menjadi jantung psikologi organisasi sekolah. Cara informasi mengalir, konflik dikelola, dan keputusan dikomunikasikan membentuk pengalaman psikologis warga sekolah. Kepemimpinan yang sensitif terhadap dinamika ini mampu membangun kepercayaan dan rasa aman, yang merupakan prasyarat bagi kolaborasi dan perubahan berkelanjutan.

Bab ini juga mengaitkan psikologi organisasi dengan neurosains sosial. Otak manusia sangat peka terhadap sinyal sosial seperti penghargaan, ancaman status, dan keadilan. Dalam organisasi sekolah, sinyal-sinyal ini muncul melalui praktik kepemimpinan sehari-hari. Pemimpin yang memahami dampak neuropsikologis dari tindakannya dapat mengelola organisasi dengan lebih empatik dan efektif.

Psikologi organisasi pendidikan menempatkan konflik sebagai fenomena yang tak terelakkan dan potensial produktif. Perbedaan pandangan, nilai, dan kepentingan merupakan bagian alami dari komunitas pendidikan yang beragam. Tantangan kepemimpinan bukan menghilangkan konflik, melainkan mengelolanya agar menjadi sumber pembelajaran dan pertumbuhan kolektif.

Bab ini juga menyoroti peran struktur dan sistem dalam membentuk perilaku organisasi. Struktur kepemimpinan, pembagian peran, dan mekanisme pengambilan keputusan memengaruhi persepsi keadilan dan

keterlibatan. Pemimpin pendidikan perlu melihat struktur bukan hanya sebagai alat administratif, tetapi sebagai faktor psikologis yang memengaruhi rasa memiliki dan tanggung jawab warga sekolah.

Dalam konteks perubahan, psikologi organisasi membantu pemimpin memahami resistensi bukan sebagai penolakan personal, tetapi sebagai respons psikologis terhadap ketidakpastian dan ancaman identitas profesional. Pendekatan ini mendorong strategi perubahan yang lebih empatik dan partisipatif, sehingga transformasi dapat berlangsung dengan dukungan kolektif.

Bab ini menjadi fondasi bagi pembahasan kepemimpinan kolaboratif dan transformasi organisasi pada bab-bab berikutnya. Dengan memahami psikologi organisasi pendidikan, pemimpin memperoleh lensa sistemik untuk melihat sekolah sebagai ekosistem manusia yang kompleks dan hidup. Subbab berikutnya akan mengurai lebih rinci konsep sekolah sebagai sistem sosial-psikologis, iklim organisasi, kepercayaan, konflik, dan peran pemimpin sebagai arsitek budaya.

## **Sekolah Sebagai Sistem Sosial-Psikologis**

Sekolah sebagai organisasi pendidikan tidak dapat dipahami hanya melalui struktur formal, kurikulum, atau regulasi administratif. Sekolah merupakan sistem sosial-psikologis yang hidup, di mana perilaku individu dan kelompok terbentuk melalui interaksi berkelanjutan antara faktor personal, relasional, dan struktural. Perspektif ini menempatkan sekolah sebagai ruang dinamis yang dipengaruhi oleh emosi, persepsi, norma, dan makna bersama yang berkembang dari waktu ke waktu.

Dalam sistem sosial-psikologis, individu tidak bertindak secara terisolasi. Guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik saling memengaruhi melalui interaksi sehari-hari. Cara guru berkolaborasi, cara pimpinan merespons masalah, serta cara peserta didik diperlakukan membentuk pola perilaku kolektif. Psikologi sosial menunjukkan bahwa perilaku individu sering kali lebih ditentukan oleh konteks sosial

dibandingkan oleh karakter personal semata. Oleh karena itu, perubahan di sekolah perlu menyentuh konteks sistemik, bukan hanya individu.

Sekolah sebagai sistem sosial juga memiliki norma implisit yang mengatur perilaku. Norma ini sering kali tidak tertulis, tetapi kuat dalam memengaruhi apa yang dianggap “wajar”, “aman”, atau “berisiko”. Norma dapat mendorong praktik pembelajaran yang inovatif atau justru melanggengkan kebiasaan lama yang kurang efektif. Pemimpin pendidikan perlu mampu membaca dan memahami norma-norma ini agar intervensi perubahan tidak berbenturan dengan realitas psikologis organisasi.

Dimensi psikologis sekolah tercermin dalam persepsi bersama tentang keadilan, dukungan, dan makna kerja. Persepsi ini membentuk iklim psikologis yang memengaruhi motivasi dan keterlibatan. Ketika warga sekolah merasa dihargai dan diperlakukan adil, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dan ketidakpastian melemahkan keterlibatan dan memperkuat perilaku defensif.

Sekolah sebagai sistem sosial-psikologis juga bersifat historis. Pengalaman masa lalu, keberhasilan, kegagalan, dan konflik yang pernah terjadi meninggalkan jejak psikologis kolektif. Jejak ini memengaruhi cara warga sekolah menafsirkan kebijakan baru dan inisiatif perubahan. Pemimpin pendidikan perlu menyadari bahwa resistensi sering kali berakar pada pengalaman historis, bukan semata pada sikap negatif terhadap perubahan.

Interaksi dalam sistem sekolah membentuk jaringan relasi yang kompleks. Jaringan ini menentukan aliran informasi, dukungan emosional, dan pengaruh informal. Psikologi organisasi menunjukkan bahwa pengaruh informal sering kali lebih kuat daripada otoritas formal. Pemimpin yang memahami peta relasi sosial di sekolah dapat memanfaatkan pengaruh informal secara positif untuk memperkuat kolaborasi dan perubahan.



Neurosains sosial memberikan pemahaman tambahan tentang bagaimana sistem sosial sekolah memengaruhi perilaku. Otak manusia sangat sensitif terhadap sinyal sosial seperti penerimaan, ancaman status, dan rasa memiliki. Lingkungan sekolah yang memperkuat rasa aman sosial membantu menenangkan sistem ancaman dan membuka kapasitas belajar. Sebaliknya, lingkungan yang penuh tekanan sosial menghambat pembelajaran dan kolaborasi.

Sekolah sebagai sistem sosial-psikologis juga mencakup dinamika kekuasaan dan peran. Pembagian peran yang tidak jelas atau relasi kekuasaan yang kaku dapat menimbulkan kebingungan dan ketegangan psikologis. Pemimpin pendidikan perlu mengelola peran dan kewenangan secara transparan agar warga sekolah memiliki kejelasan ekspektasi dan rasa kontrol terhadap pekerjaannya.

Perubahan dalam sistem sosial-psikologis sekolah bersifat nonlinier. Intervensi kecil pada titik strategis—seperti cara pemimpin berkomunikasi atau memberi umpan balik—dapat menghasilkan dampak yang luas melalui efek berantai. Pemahaman ini mendorong pemimpin untuk memperhatikan interaksi mikro yang sering kali diabaikan, tetapi memiliki pengaruh besar terhadap iklim organisasi.

Sekolah sebagai sistem hidup juga memiliki kemampuan beradaptasi dan belajar. Ketika refleksi dan dialog menjadi bagian dari budaya, sistem sekolah mampu menyesuaikan diri dengan tantangan baru. Pemimpin berperan sebagai fasilitator pembelajaran sistemik yang membantu organisasi mengintegrasikan pengalaman menjadi pengetahuan kolektif.

Pendekatan sistem sosial-psikologis membantu pemimpin pendidikan menghindari simplifikasi masalah yang kompleks. Masalah pembelajaran, motivasi, atau kolaborasi jarang memiliki satu penyebab tunggal. Dengan lensa sistemik, pemimpin dapat merancang intervensi yang lebih holistik dan berkelanjutan, dengan mempertimbangkan relasi antar elemen dalam sekolah.

Melalui pemahaman sekolah sebagai sistem sosial-psikologis, kepemimpinan pendidikan memperoleh dasar yang kuat untuk mengelola

perubahan secara manusiawi dan kontekstual. Perspektif ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap kebijakan, tetapi dari kemampuan membentuk sistem sosial yang mendukung pembelajaran, kesejahteraan, dan perkembangan manusia secara utuh.

## **Iklm Organisasi dan Kinerja Pendidikan**

Iklm organisasi merujuk pada persepsi bersama warga sekolah mengenai suasana psikologis yang mereka alami dalam bekerja dan belajar. Iklm ini tercermin dalam rasa aman, keadilan, dukungan, dan kejelasan harapan yang dirasakan oleh guru, staf, dan peserta didik. Dalam psikologi organisasi pendidikan, iklm dipahami sebagai pengalaman subjektif yang kolektif, bukan sekadar kondisi fisik atau kebijakan formal. Oleh karena itu, dua sekolah dengan struktur yang serupa dapat memiliki iklm yang sangat berbeda.

Iklm organisasi terbentuk melalui interaksi sehari-hari dan praktik kepemimpinan yang konsisten. Cara pemimpin berkomunikasi, mengambil keputusan, dan merespons masalah membentuk persepsi psikologis warga sekolah. Iklm yang positif tidak lahir dari satu kebijakan besar, melainkan dari akumulasi pengalaman kecil yang berulang dan dapat diprediksi. Konsistensi ini memberi rasa aman dan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi.

Hubungan antara iklm organisasi dan kinerja pendidikan telah didukung oleh banyak temuan riset. Iklm yang suportif dan adil berkorelasi dengan keterlibatan guru yang lebih tinggi, kolaborasi yang lebih kuat, dan kualitas pembelajaran yang lebih baik. Ketika guru merasa dihargai dan didukung, energi psikologis mereka lebih banyak dialokasikan untuk pembelajaran, bukan untuk bertahan dari tekanan organisasi. Sebaliknya, iklm yang penuh ketidakpastian dan ketakutan menguras energi kognitif dan emosional.

Iklm organisasi juga memengaruhi motivasi intrinsik. Psikologi motivasi menunjukkan bahwa kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan

keterhubungan sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Iklim yang memberi ruang pengambilan keputusan profesional, mengakui kompetensi, dan memperkuat relasi sosial membantu memenuhi kebutuhan psikologis tersebut. Dalam konteks ini, iklim organisasi menjadi medium utama yang menyalurkan motivasi ke dalam kinerja nyata.

Persepsi keadilan organisasi merupakan dimensi penting dari iklim. Keadilan prosedural, distributif, dan interaksional memengaruhi cara warga sekolah menilai legitimasi kepemimpinan. Ketika proses pengambilan keputusan dianggap adil dan transparan, warga sekolah lebih menerima hasil keputusan, bahkan ketika hasil tersebut tidak sepenuhnya menguntungkan mereka. Persepsi keadilan ini memperkuat komitmen dan mengurangi konflik laten.

Iklim psikologis juga memengaruhi kesiapan sekolah untuk berubah. Lingkungan yang aman secara psikologis mendorong warga sekolah untuk menyampaikan ide, mengemukakan kekhawatiran, dan mencoba praktik baru. Neurosains sosial menunjukkan bahwa rasa aman menurunkan aktivasi sistem ancaman, sehingga otak lebih terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi. Dalam iklim yang aman, kesalahan diperlakukan sebagai bagian dari proses belajar, bukan sebagai alasan untuk menyalahkan.

Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif sering ditandai oleh komunikasi yang tertutup, ketidakjelasan peran, dan budaya menyalahkan. Dalam iklim semacam ini, kinerja pendidikan cenderung menurun karena energi kolektif terserap oleh manajemen emosi dan konflik. Guru dan staf lebih fokus pada perlindungan diri daripada pada peningkatan kualitas pembelajaran. Kondisi ini menghambat pembelajaran organisasi dan memperkuat stagnasi.

Iklim organisasi juga memiliki dimensi emosional yang kuat. Emosi kolektif seperti antusiasme, kelelahan, atau sinisme menyebar melalui interaksi sosial. Pemimpin pendidikan berperan penting dalam mengelola emosi kolektif ini melalui keteladanan dan komunikasi yang empatik. Cara

pemimpin merespons tekanan eksternal sering kali menjadi barometer emosional bagi warga sekolah.

Pengukuran iklim organisasi menjadi alat penting dalam kepemimpinan berbasis bukti. Survei iklim, diskusi kelompok, dan refleksi kualitatif membantu pemimpin memahami pengalaman psikologis warga sekolah. Namun, pengukuran ini perlu diikuti dengan dialog dan tindak lanjut yang nyata. Tanpa respons yang bermakna, upaya pengukuran justru dapat memperburuk kepercayaan dan persepsi iklim.

Iklim organisasi tidak bersifat statis dan dapat berubah seiring waktu. Perubahan kepemimpinan, kebijakan, dan dinamika eksternal dapat menggeser iklim secara signifikan. Pemimpin pendidikan perlu memantau iklim secara berkelanjutan dan peka terhadap sinyal perubahan, baik yang bersifat positif maupun negatif. Kepekaan ini memungkinkan intervensi dini sebelum masalah berkembang menjadi krisis.

Perbaikan iklim organisasi menuntut pendekatan yang holistik. Intervensi yang hanya menyasar individu tanpa memperbaiki struktur dan budaya cenderung kurang efektif. Pemimpin pendidikan perlu menyelaraskan kebijakan, praktik, dan nilai agar pesan psikologis yang diterima warga sekolah konsisten. Keselarasan ini memperkuat iklim positif dan mendukung kinerja pendidikan secara berkelanjutan.

Dengan memahami hubungan erat antara iklim organisasi dan kinerja pendidikan, pemimpin memperoleh dasar psikologis yang kuat untuk memimpin perubahan. Iklim yang sehat bukan tujuan akhir, melainkan prasyarat bagi pembelajaran bermutu dan kesejahteraan warga sekolah. Melalui pengelolaan iklim yang sadar dan empatik, kepemimpinan pendidikan dapat menciptakan kondisi di mana kinerja tumbuh secara alami dan bermakna.

## **Kepercayaan, Rasa Aman, dan Keterlibatan**

Kepercayaan merupakan fondasi psikologis yang menentukan kualitas relasi dan efektivitas kerja dalam organisasi pendidikan. Tanpa kepercayaan, kebijakan yang baik sekalipun akan diterima dengan

skeptisisme, dan kolaborasi profesional sulit berkembang. Dalam konteks sekolah, kepercayaan bukan sekadar sikap personal, melainkan kondisi kolektif yang memengaruhi cara guru, staf, dan pemimpin saling berinteraksi serta memaknai tujuan bersama.

Psikologi organisasi memandang kepercayaan sebagai keyakinan bahwa pihak lain akan bertindak dengan niat baik, kompeten, dan adil. Kepercayaan ini terbentuk melalui pengalaman konsisten dari waktu ke waktu. Pemimpin pendidikan memainkan peran sentral dalam membangun atau meruntuhkan kepercayaan melalui keputusan, komunikasi, dan keteladanan perilaku. Kepercayaan tidak dapat dipaksakan melalui struktur formal, tetapi tumbuh dari integritas yang dirasakan.

Rasa aman psikologis (*psychological safety*) berkaitan erat dengan kepercayaan. Rasa aman merujuk pada keyakinan bahwa individu dapat mengekspresikan ide, pertanyaan, atau kekhawatiran tanpa takut dipermalukan atau dihukum. Dalam organisasi pendidikan, rasa aman menjadi prasyarat bagi pembelajaran kolektif, inovasi pedagogis, dan perbaikan berkelanjutan. Tanpa rasa aman, warga sekolah cenderung menyembunyikan masalah dan menghindari risiko.

Neurosains sosial menunjukkan bahwa rasa aman menurunkan aktivasi sistem ancaman dalam otak, khususnya respons *fight-or-flight*. Ketika sistem ancaman mereda, kapasitas kognitif untuk berpikir kreatif, reflektif, dan kolaboratif meningkat. Dalam sekolah, lingkungan yang aman secara psikologis memungkinkan guru fokus pada pembelajaran dan pengembangan profesional, bukan pada perlindungan diri.

Kepercayaan dan rasa aman memengaruhi tingkat keterlibatan (*engagement*) warga sekolah. Keterlibatan mencakup energi emosional, komitmen kognitif, dan partisipasi aktif dalam aktivitas organisasi. Guru yang merasa dipercaya dan aman cenderung menunjukkan inisiatif, tanggung jawab, dan perilaku ekstra-rol yang mendukung tujuan sekolah. Sebaliknya, rendahnya kepercayaan dan rasa aman melemahkan keterlibatan dan memperkuat sikap pasif atau sinis.

Perilaku kepemimpinan sehari-hari memiliki dampak besar terhadap kepercayaan dan rasa aman. Cara pemimpin merespons kesalahan, menerima kritik, dan mengelola konflik mengirim pesan psikologis yang kuat. Pemimpin yang mendengarkan secara empatik dan mengakui keterbatasan diri memperkuat kepercayaan. Sebaliknya, respons defensif atau menghukum mempercepat erosi rasa aman dan keterlibatan.

Transparansi dalam pengambilan keputusan juga berperan penting dalam membangun kepercayaan. Ketika proses dan pertimbangan keputusan dikomunikasikan secara jelas, warga sekolah lebih mampu memahami dan menerima hasilnya. Transparansi tidak berarti semua keputusan harus disetujui bersama, tetapi memastikan bahwa keputusan diambil dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan profesional.

Kepercayaan bersifat rapuh dan mudah rusak oleh inkonsistensi. Janji yang tidak ditepati, perlakuan yang tidak adil, atau komunikasi yang ambigu dapat merusak kepercayaan yang telah dibangun lama. Oleh karena itu, konsistensi antara kata dan tindakan menjadi kunci dalam kepemimpinan pendidikan. Konsistensi ini membentuk prediktabilitas yang menenangkan secara psikologis.

Rasa aman dan keterlibatan juga dipengaruhi oleh struktur organisasi. Pembagian peran yang jelas, mekanisme umpan balik yang adil, dan ruang partisipasi yang nyata membantu memperkuat persepsi kontrol dan keadilan. Ketika warga sekolah merasa memiliki suara dalam proses yang memengaruhi pekerjaannya, keterlibatan meningkat secara alami.

Dalam konteks perubahan, kepercayaan dan rasa aman menjadi penentu keberhasilan implementasi. Perubahan yang diperkenalkan tanpa membangun kepercayaan sering kali memicu resistensi dan kecemasan. Pemimpin pendidikan perlu memandang resistensi sebagai sinyal psikologis, bukan sebagai penolakan personal. Pendekatan yang empatik dan dialogis membantu mengelola kecemasan dan memperkuat keterlibatan dalam proses perubahan.

Kepercayaan juga memiliki dimensi moral yang kuat. Dalam pendidikan, kepercayaan berkaitan dengan keyakinan bahwa keputusan diambil demi kepentingan pembelajaran dan kesejahteraan peserta didik. Ketika pemimpin konsisten menunjukkan keberpihakan pada nilai pendidikan, kepercayaan kolektif menguat. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang memungkinkan sekolah menghadapi tantangan eksternal dengan lebih solid.

Membangun kepercayaan dan rasa aman bukan proyek jangka pendek, melainkan proses berkelanjutan. Pemimpin pendidikan perlu memelihara kondisi ini melalui refleksi, umpan balik, dan perbaikan berkelanjutan. Kesediaan untuk belajar dari kesalahan dan memperbaiki diri memperkuat kepercayaan dan memperdalam keterlibatan.

Melalui kepercayaan, rasa aman, dan keterlibatan yang tinggi, organisasi pendidikan memperoleh energi psikologis yang diperlukan untuk belajar dan berkembang. Ketiga elemen ini membentuk ekosistem relasional yang mendukung pembelajaran bermutu dan perubahan berkelanjutan. Kepemimpinan pendidikan yang memahami dan memelihara dimensi ini memimpin tidak hanya dengan kebijakan, tetapi dengan kehadiran manusiawi yang memperkuat daya hidup organisasi sekolah.

## **Konflik dan Resolusi dalam Organisasi Pendidikan**

Konflik merupakan fenomena yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi pendidikan. Sekolah sebagai komunitas yang dihuni oleh individu dengan latar belakang, nilai, peran, dan kepentingan yang beragam secara alami menghadapi perbedaan pandangan dan ketegangan. Dalam psikologi organisasi, konflik tidak dipandang semata-mata sebagai gangguan, melainkan sebagai ekspresi dinamika sosial yang, jika dikelola dengan tepat, dapat menjadi sumber pembelajaran dan peningkatan kualitas organisasi.

Konflik dalam organisasi pendidikan dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari perbedaan pedagogis, ketegangan peran, hingga konflik

nilai dan identitas profesional. Guru dapat berbeda pandangan tentang pendekatan pembelajaran, staf dapat merasa tidak adil dalam pembagian tugas, dan pemimpin dapat menghadapi tekanan antara tuntutan kebijakan dan kebutuhan lapangan. Pemahaman terhadap jenis dan sumber konflik menjadi langkah awal dalam pengelolaan yang efektif.

Psikologi konflik menunjukkan bahwa konflik sering kali dipicu bukan oleh substansi masalah semata, tetapi oleh cara masalah tersebut dipersepsikan dan dikomunikasikan. Emosi, asumsi, dan pengalaman masa lalu membingkai cara individu menafsirkan situasi konflik. Dalam sekolah, konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berkembang menjadi konflik personal yang menggerus kepercayaan dan iklim psikologis.

Neurosains sosial memberikan wawasan penting tentang respons manusia terhadap konflik. Situasi konflik sering mengaktifkan sistem ancaman dalam otak, memicu respons defensif seperti menyerang, menghindar, atau membeku. Ketika respons ini mendominasi, kapasitas untuk mendengarkan dan berpikir reflektif menurun. Oleh karena itu, resolusi konflik yang efektif memerlukan upaya sadar untuk menurunkan ketegangan emosional dan menciptakan rasa aman psikologis.

Peran pemimpin pendidikan sangat krusial dalam membingkai konflik. Pemimpin yang memandang konflik sebagai ancaman cenderung menekan atau menghindarinya, yang sering kali memperparah masalah dalam jangka panjang. Sebaliknya, pemimpin yang memandang konflik sebagai peluang dialog membuka ruang bagi pembelajaran kolektif. Cara pemimpin merespons konflik menjadi sinyal psikologis bagi warga sekolah tentang bagaimana perbedaan diperlakukan dalam organisasi.

Resolusi konflik dalam organisasi pendidikan menuntut keterampilan komunikasi empatik. Mendengarkan secara aktif, mengakui emosi yang terlibat, dan memisahkan individu dari masalah membantu meredakan eskalasi konflik. Pendekatan ini tidak berarti menghindari perbedaan, tetapi menciptakan kondisi di mana perbedaan dapat dibahas secara



konstruktif. Dalam konteks sekolah, dialog empatik memperkuat rasa saling menghargai dan menjaga martabat profesional.

Pendekatan kolaboratif dalam resolusi konflik menekankan pencarian solusi yang memenuhi kepentingan bersama. Alih-alih mencari siapa yang benar atau salah, pendekatan ini mengajak pihak-pihak yang terlibat untuk mengeksplorasi kebutuhan dan nilai yang mendasari posisi mereka. Dalam pendidikan, pendekatan kolaboratif selaras dengan tujuan pembelajaran dan pengembangan manusia, karena menekankan relasi dan pertumbuhan bersama.

Struktur dan prosedur organisasi juga memengaruhi cara konflik dikelola. Ketidakjelasan peran, mekanisme pengaduan yang tidak adil, atau komunikasi hierarkis yang kaku dapat memperbesar konflik. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa struktur organisasi menyediakan jalur yang aman dan adil untuk menyampaikan perbedaan dan keluhan. Struktur yang transparan membantu mencegah konflik laten berkembang menjadi konflik terbuka yang destruktif.

Konflik yang dikelola secara sehat dapat memperkaya pengambilan keputusan. Perbedaan perspektif membantu organisasi menghindari groupthink dan memperluas alternatif solusi. Dalam kepemimpinan pendidikan berbasis bukti, konflik pendapat yang disertai data dan refleksi kritis justru memperkuat kualitas keputusan. Kunci keberhasilannya terletak pada kemampuan menjaga dialog tetap fokus pada isu, bukan pada serangan personal.

Konflik juga berkaitan dengan dinamika kekuasaan. Perbedaan posisi dan otoritas dapat memengaruhi keberanian individu untuk menyuarakan pandangan. Pemimpin pendidikan perlu peka terhadap ketimpangan kekuasaan ini dan secara aktif menciptakan ruang di mana suara yang lebih lemah dapat didengar. Pendekatan ini memperkuat keadilan organisasi dan rasa aman psikologis.

Dalam jangka panjang, cara konflik dikelola membentuk budaya organisasi. Organisasi yang terbiasa menghindari konflik cenderung mengembangkan budaya diam dan kepatuhan semu. Sebaliknya,

organisasi yang mampu mengelola konflik secara dewasa membangun budaya dialog, keterbukaan, dan saling percaya. Pemimpin pendidikan berperan sebagai penjaga nilai-nilai ini melalui keteladanan dan kebijakan.

Resolusi konflik juga merupakan proses pembelajaran emosional dan sosial. Melalui konflik, individu belajar tentang batasan, empati, dan tanggung jawab. Dalam sekolah, pengalaman resolusi konflik yang konstruktif menjadi model pembelajaran sosial bagi seluruh warga sekolah, termasuk peserta didik. Dengan demikian, pengelolaan konflik memiliki dampak pedagogis yang melampaui relasi internal.

Dengan memahami konflik sebagai bagian integral dari sistem sosial-psikologis sekolah, kepemimpinan pendidikan dapat mengelolanya secara lebih bijaksana dan manusiawi. Resolusi konflik yang empatik dan kolaboratif memperkuat iklim psikologis dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan ini membantu sekolah tidak hanya bertahan dari perbedaan, tetapi tumbuh melalui dialog dan pemahaman yang lebih dalam.

## **Peran Pemimpin Sebagai Arsitek Budaya**

Budaya organisasi pendidikan merupakan pola nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang hidup dan diwariskan dalam keseharian sekolah. Budaya ini membentuk cara warga sekolah berpikir, merasa, dan bertindak, sering kali tanpa disadari. Dalam psikologi organisasi, budaya dipahami sebagai “sistem makna bersama” yang memberi arah dan batas bagi perilaku kolektif. Pemimpin pendidikan berperan sebagai arsitek budaya yang secara sadar membentuk dan memelihara sistem makna tersebut.

Peran arsitek budaya tidak identik dengan pengendali budaya secara otoriter. Budaya tidak dapat dibangun hanya melalui slogan atau dokumen visi, melainkan melalui pengalaman nyata yang konsisten. Pemimpin memengaruhi budaya melalui keputusan yang diambil, prioritas yang ditetapkan, dan perilaku yang diteladankan. Setiap tindakan pemimpin mengirim pesan simbolik tentang nilai apa yang benar-benar dihargai di sekolah.

Budaya organisasi pendidikan tumbuh dari interaksi antara nilai yang diidealkan dan praktik yang dijalankan. Ketika terdapat kesenjangan antara keduanya, warga sekolah cenderung mempercayai praktik nyata dibandingkan pernyataan formal. Oleh karena itu, konsistensi antara kata dan tindakan menjadi prinsip utama dalam arsitektur budaya. Pemimpin yang konsisten memperkuat kejelasan norma dan meningkatkan kepercayaan kolektif.

Psikologi sosial menunjukkan bahwa budaya dipelajari melalui observasi dan imitasi. Warga sekolah, terutama guru baru, mengamati bagaimana pemimpin merespons masalah, konflik, dan keberhasilan. Respons tersebut menjadi acuan tentang perilaku yang diterima atau dihindari. Dalam konteks ini, pemimpin pendidikan berfungsi sebagai model budaya yang hidup, bukan sekadar penyampai nilai.

Budaya juga dibentuk melalui ritual dan praktik simbolik. Rapat, upacara, cara memberi penghargaan, dan cara merayakan keberhasilan merupakan sarana kuat dalam membangun makna bersama. Pemimpin pendidikan yang sadar akan dimensi simbolik ini dapat merancang ritual yang memperkuat nilai pembelajaran, kolaborasi, dan keadilan. Sebaliknya, ritual yang berfokus semata pada kepatuhan administratif dapat memperkuat budaya formalistik yang miskin makna.

Peran pemimpin sebagai arsitek budaya juga mencakup pengelolaan cerita organisasi. Narasi tentang masa lalu, tokoh panutan, dan keberhasilan sekolah membentuk identitas kolektif. Pemimpin yang mampu merangkai narasi yang jujur dan inspiratif membantu warga sekolah memaknai perjalanan bersama dan arah masa depan. Narasi ini berfungsi sebagai jangkar psikologis yang menguatkan komitmen dan kebanggaan.

Budaya organisasi pendidikan memiliki dimensi emosional yang kuat. Emosi kolektif seperti harapan, kelelahan, atau optimisme menyatu dalam budaya dan memengaruhi energi organisasi. Pemimpin perlu peka terhadap emosi kolektif ini dan meresponsnya dengan empati. Pengabaian

terhadap emosi kolektif dapat memperdalam kelelahan dan sinisme, sementara pengakuan dan dukungan memperkuat ketahanan psikologis.

Perubahan budaya merupakan proses jangka panjang yang menuntut kesabaran dan ketekunan. Budaya lama sering kali tertanam dalam kebiasaan dan identitas profesional. Pemimpin pendidikan perlu memahami bahwa resistensi terhadap perubahan budaya sering kali mencerminkan kecemasan akan kehilangan makna atau status. Pendekatan yang menghargai sejarah dan melibatkan partisipasi membantu perubahan budaya berlangsung lebih manusiawi.

Struktur dan kebijakan organisasi juga menjadi alat arsitektur budaya. Sistem evaluasi, pengembangan profesional, dan pembagian peran mengirim pesan tentang apa yang dianggap penting. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa struktur ini selaras dengan nilai budaya yang ingin dibangun. Ketidaksinkronan antara struktur dan nilai berisiko melemahkan pesan budaya dan menimbulkan kebingungan psikologis.

Peran arsitek budaya menuntut kesadaran diri yang tinggi dari pemimpin. Nilai personal, bias, dan gaya kepemimpinan pemimpin secara tidak langsung memengaruhi budaya organisasi. Refleksi diri membantu pemimpin mengenali dampak kehadirannya terhadap sistem sosial sekolah. Kesadaran ini memungkinkan pemimpin menyesuaikan perilaku agar selaras dengan budaya pembelajaran yang diidealkan.

Budaya organisasi pendidikan yang sehat ditandai oleh keseimbangan antara stabilitas dan pembaruan. Stabilitas memberi rasa aman dan identitas, sementara pembaruan membuka ruang inovasi dan pembelajaran. Pemimpin sebagai arsitek budaya bertugas menjaga keseimbangan ini agar sekolah tidak terjebak dalam stagnasi maupun perubahan yang merusak kontinuitas.

Melalui peran sebagai arsitek budaya, pemimpin pendidikan membentuk lingkungan psikologis yang menopang pembelajaran bermakna dan kesejahteraan kolektif. Budaya yang dibangun secara sadar menjadi fondasi bagi kepemimpinan kolaboratif dan transformasi

berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan melampaui pengelolaan teknis dan menjelma sebagai seni membangun kehidupan organisasi yang memanusiakan dan berdaya tumbuh.



## BAB 11

# KEPEMIMPINAN KOLABORATIF

Perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan dalam dua dekade terakhir menunjukkan pergeseran mendasar dari figur pemimpin tunggal menuju kepemimpinan yang bersifat kolektif dan kolaboratif. Kompleksitas tantangan pendidikan—mulai dari keragaman kebutuhan peserta didik, percepatan teknologi, hingga tuntutan akuntabilitas publik—tidak lagi dapat ditangani oleh satu individu, betapapun kompetennya. Kepemimpinan kolaboratif muncul sebagai respons konseptual dan praktis terhadap realitas tersebut.

Kepemimpinan kolaboratif berangkat dari asumsi psikologis dan sosiologis bahwa kecerdasan kolektif melebihi kapasitas individu. Dalam konteks sekolah, pengetahuan dan pengalaman tersebar di antara guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan komunitas. Ketika kepemimpinan mampu mengorkestrasi potensi ini melalui kolaborasi yang bermakna, organisasi pendidikan memperoleh kapasitas adaptif yang jauh lebih kuat.

Bab ini melanjutkan pembahasan psikologi organisasi dengan menempatkan kolaborasi sebagai inti dari dinamika kepemimpinan modern. Kolaborasi tidak dipahami sebagai kerja bersama yang bersifat administratif, melainkan sebagai proses psikologis dan sosial yang melibatkan kepercayaan, dialog, dan pembagian tanggung jawab. Kepemimpinan kolaboratif menuntut perubahan cara pandang tentang kekuasaan, otoritas, dan pengambilan keputusan.

Psikologi sosial menunjukkan bahwa manusia secara alami membangun makna dan identitas melalui interaksi kelompok. Dalam organisasi pendidikan, kolaborasi memberi ruang bagi terbentuknya identitas profesional kolektif yang kuat. Guru tidak lagi bekerja sebagai

individu terisolasi, tetapi sebagai bagian dari komunitas pembelajar yang saling mendukung dan menantang secara konstruktif. Kepemimpinan kolaboratif menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan identitas ini tumbuh.

Neurosains sosial juga memberikan landasan penting bagi kepemimpinan kolaboratif. Otak manusia merespons positif terhadap rasa memiliki, pengakuan, dan kontribusi yang bermakna. Ketika individu merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan dihargai kontribusinya, sistem motivasi intrinsik teraktivasi. Sebaliknya, marginalisasi dan dominasi otoriter memicu respons ancaman yang menghambat kolaborasi.

Bab ini menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif bukan sekadar gaya, melainkan strategi sistemik untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan keberlanjutan organisasi. Kolaborasi yang efektif memungkinkan pertukaran pengetahuan, refleksi bersama, dan inovasi pedagogis yang lebih kontekstual. Dengan demikian, kepemimpinan kolaboratif memiliki implikasi langsung terhadap mutu pembelajaran di kelas.

Kepemimpinan kolaboratif juga berkaitan erat dengan keadilan dan inklusivitas. Dengan membuka ruang partisipasi yang lebih luas, kepemimpinan ini memberi kesempatan bagi suara yang selama ini terpinggirkan untuk didengar. Proses ini tidak hanya memperkaya pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat rasa keadilan dan legitimasi kepemimpinan di mata warga sekolah.

Namun, kolaborasi tidak terjadi secara otomatis. Hambatan psikologis seperti ketidakpercayaan, kecemasan akan kehilangan kontrol, dan konflik peran sering kali menghambat praktik kolaboratif. Oleh karena itu, kepemimpinan kolaboratif menuntut keterampilan fasilitasi, komunikasi empatik, dan pengelolaan dinamika kelompok yang matang. Bab ini akan mengurai tantangan-tantangan tersebut secara mendalam.

Bab 11 juga menempatkan kepemimpinan kolaboratif dalam kerangka *evidence-based leadership*. Kolaborasi yang efektif didukung

oleh penggunaan data dan refleksi bersama, bukan oleh konsensus semu. Dialog berbasis bukti membantu kelompok membuat keputusan yang lebih berkualitas dan menghindari dominasi suara tertentu. Dengan demikian, kolaborasi dan bukti saling memperkuat dalam praktik kepemimpinan pendidikan.

Dalam struktur buku ini, Bab 11 menjadi jembatan antara psikologi organisasi dan kepemimpinan pembelajaran yang berfokus pada pengembangan guru dan komunitas profesional. Kepemimpinan kolaboratif menyediakan kerangka relasional yang memungkinkan pembelajaran kolektif berkembang secara sistematis dan berkelanjutan.

Subbab berikutnya akan membahas pergeseran dari pemimpin tunggal ke kepemimpinan kolektif, konsep *distributed leadership*, kecerdasan kolektif, komunitas belajar profesional, serta kolaborasi sekolah dengan masyarakat dan dunia industri. Melalui pembahasan ini, kepemimpinan pendidikan diposisikan sebagai praktik bersama yang memungkinkan organisasi belajar dan bertumbuh dalam menghadapi masa depan yang terus berubah.

## **Pergeseran dari Pemimpin Tunggal ke Kolektif**

Paradigma kepemimpinan pendidikan tradisional lama menempatkan pemimpin sebagai figur sentral yang memegang otoritas utama dalam pengambilan keputusan. Model ini berakar pada struktur birokratis yang menekankan hierarki, kontrol, dan kepatuhan. Dalam konteks pendidikan yang relatif stabil dan homogen, pendekatan ini pernah dianggap efektif. Namun, kompleksitas dan dinamika pendidikan kontemporer menantang asumsi bahwa satu individu dapat memahami dan mengelola seluruh aspek organisasi sekolah secara optimal.

Pergeseran menuju kepemimpinan kolektif mencerminkan perubahan cara pandang tentang sumber kecerdasan dan otoritas dalam organisasi pendidikan. Kepemimpinan kolektif mengakui bahwa pengetahuan dan keahlian tersebar di seluruh sistem, tidak terpusat pada satu posisi struktural. Guru, tenaga kependidikan, dan bahkan peserta



didik memiliki wawasan yang relevan untuk pengambilan keputusan pembelajaran. Pergeseran ini menuntut pemimpin untuk berperan sebagai penghubung dan fasilitator, bukan sebagai pengendali tunggal.

Psikologi organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Ketika individu dilibatkan dalam proses kepemimpinan, mereka cenderung menginternalisasi tujuan organisasi dan berkontribusi secara lebih aktif. Keterlibatan ini meningkatkan motivasi intrinsik dan mengurangi ketergantungan pada pengawasan eksternal. Dalam sekolah, kondisi ini mendukung terciptanya komunitas pembelajar yang otonom dan berdaya.

Neurosains sosial memberikan penjelasan tambahan tentang efektivitas kepemimpinan kolektif. Pelibatan dalam pengambilan keputusan mengaktifkan sistem penghargaan dalam otak, meningkatkan rasa kompetensi dan status sosial. Sebaliknya, eksklusi dari proses kepemimpinan memicu respons ancaman yang menghambat kolaborasi. Dengan demikian, kepemimpinan kolektif menciptakan kondisi neuropsikologis yang lebih kondusif bagi pembelajaran dan inovasi.

Pergeseran ini juga mencerminkan perubahan nilai dalam kepemimpinan pendidikan. Otoritas tidak lagi semata-mata berasal dari jabatan formal, tetapi dari kepercayaan dan kontribusi nyata terhadap pembelajaran. Kepemimpinan kolektif menekankan legitimasi moral dan profesional yang dibangun melalui relasi dan kinerja bersama. Dalam kerangka ini, pemimpin formal tetap penting, tetapi perannya lebih bersifat orkestratif daripada direktif.

Kepemimpinan kolektif tidak berarti hilangnya struktur atau tanggung jawab. Justru, model ini menuntut kejelasan peran dan mekanisme koordinasi yang lebih matang. Tanpa struktur yang jelas, kepemimpinan kolektif berisiko menjadi kabur dan tidak efektif. Pemimpin pendidikan perlu merancang sistem yang memungkinkan distribusi peran kepemimpinan tanpa mengorbankan akuntabilitas.

Dalam praktik, pergeseran menuju kepemimpinan kolektif sering menghadapi resistensi psikologis. Pemimpin formal mungkin merasa

kehilangan kontrol, sementara guru mungkin ragu mengambil peran kepemimpinan tambahan. Resistensi ini dapat dipahami sebagai respons terhadap perubahan identitas profesional dan distribusi kekuasaan. Pendekatan yang empatik dan bertahap membantu mengelola transisi ini secara sehat.

Kepemimpinan kolektif juga menuntut pengembangan kapasitas bersama. Tidak semua individu siap atau nyaman mengambil peran kepemimpinan tanpa dukungan. Oleh karena itu, pelatihan, mentoring, dan refleksi bersama menjadi komponen penting dalam mengembangkan kepemimpinan kolektif. Investasi ini memperkuat kualitas keputusan dan keberlanjutan kolaborasi.

Dalam konteks pembelajaran, kepemimpinan kolektif memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih dekat dengan praktik kelas. Guru yang terlibat dalam kepemimpinan membawa perspektif pedagogis yang kaya dan kontekstual. Hal ini meningkatkan relevansi kebijakan dan mempercepat siklus perbaikan pembelajaran. Kepemimpinan tidak lagi terpisah dari praktik, tetapi terintegrasi dengannya.

Pergeseran dari pemimpin tunggal ke kepemimpinan kolektif juga memperkuat ketahanan organisasi. Ketergantungan pada satu figur meningkatkan risiko ketika terjadi pergantian kepemimpinan atau krisis. Kepemimpinan kolektif mendistribusikan kapasitas kepemimpinan ke seluruh sistem, sehingga organisasi lebih adaptif dan berkelanjutan.

Kepemimpinan kolektif juga memiliki implikasi etis. Dengan membuka ruang partisipasi, kepemimpinan ini menghargai martabat profesional dan suara individu. Proses pengambilan keputusan menjadi lebih demokratis dan inklusif. Dalam pendidikan, nilai-nilai ini sejalan dengan tujuan memanusiakan manusia dan membangun komunitas pembelajar yang adil.

Melalui pergeseran menuju kepemimpinan kolektif, kepemimpinan pendidikan bertransformasi dari praktik individual menjadi praktik sosial. Transformasi ini memperkuat kapasitas organisasi untuk belajar,

berinovasi, dan menghadapi kompleksitas masa depan. Kepemimpinan tidak lagi dipersonifikasikan dalam satu tokoh, tetapi dihidupi sebagai tanggung jawab bersama yang terus berkembang dalam komunitas pendidikan.

## **Collaborative Leadership dan Distributed Leadership**

Kepemimpinan kolaboratif dan distributed leadership merupakan dua konsep yang saling berkelindan dalam praktik kepemimpinan pendidikan kontemporer. Keduanya berangkat dari kritik terhadap model kepemimpinan hierarkis yang memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada satu figur. Dalam konteks sekolah yang kompleks dan dinamis, kedua pendekatan ini menawarkan kerangka relasional yang memungkinkan kepemimpinan dijalankan sebagai proses bersama, bukan sebagai atribut individual semata.

Collaborative leadership menekankan kualitas interaksi dan proses kerja bersama dalam mencapai tujuan pendidikan. Kolaborasi dalam kepemimpinan bukan sekadar pembagian tugas, tetapi melibatkan dialog yang bermakna, kepercayaan timbal balik, dan tanggung jawab kolektif. Dalam pendekatan ini, pemimpin formal berperan menciptakan kondisi psikologis dan struktural yang memungkinkan kolaborasi tumbuh secara autentik. Kepemimpinan dipraktikkan melalui relasi, bukan melalui instruksi sepihak.

Sementara itu, distributed leadership berfokus pada bagaimana fungsi kepemimpinan tersebar di antara berbagai aktor dalam organisasi. Kepemimpinan dipahami sebagai praktik yang muncul dari interaksi antara individu, tugas, dan konteks, bukan sebagai peran yang melekat pada jabatan tertentu. Dalam sekolah, kepemimpinan dapat dijalankan oleh guru, koordinator, atau tim profesional sesuai dengan keahlian dan situasi yang dihadapi. Pendekatan ini menantang pandangan tradisional tentang siapa yang “berhak” memimpin.

Dari perspektif psikologi organisasi, kedua pendekatan ini memperkuat rasa kompetensi dan otonomi profesional. Ketika individu diberi ruang untuk berkontribusi dalam kepemimpinan, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan bertanggung jawab terhadap hasil bersama. Rasa memiliki ini memperkuat keterlibatan dan komitmen, yang pada gilirannya berdampak positif pada kualitas pembelajaran dan kinerja organisasi.

Neurosains sosial memberikan penjelasan tambahan tentang mengapa kepemimpinan kolaboratif dan terdistribusi efektif. Pelibatan dalam proses kepemimpinan mengaktifkan sistem penghargaan dalam otak dan memperkuat rasa keterhubungan sosial. Sebaliknya, dominasi otoriter memicu respons ancaman yang menghambat kreativitas dan kolaborasi. Dengan demikian, distribusi kepemimpinan menciptakan kondisi neuropsikologis yang lebih kondusif bagi pembelajaran kolektif.

Collaborative leadership menuntut keterampilan komunikasi yang tinggi. Dialog yang terbuka, mendengarkan aktif, dan kemampuan mengelola perbedaan menjadi prasyarat utama. Tanpa keterampilan ini, kolaborasi berisiko berubah menjadi diskusi permukaan atau konflik laten. Pemimpin pendidikan perlu mengembangkan kapasitas fasilitasi agar proses kolaboratif menghasilkan keputusan yang berkualitas dan diterima secara luas.

Dalam distributed leadership, kejelasan peran dan koordinasi menjadi isu penting. Distribusi kepemimpinan bukan berarti semua orang melakukan segalanya, melainkan setiap individu memimpin dalam ranah keahliannya. Struktur yang jelas membantu mencegah kebingungan dan tumpang tindih peran. Pemimpin formal tetap memiliki tanggung jawab untuk memastikan keselarasan dan arah strategis organisasi.

Kedua pendekatan ini juga menuntut perubahan budaya organisasi. Budaya yang terbiasa dengan instruksi top-down sering kali mengalami kesulitan dalam mengadopsi kepemimpinan kolaboratif. Ketakutan akan kesalahan, hilangnya kontrol, atau konflik peran dapat menghambat partisipasi. Oleh karena itu, pembangunan kepercayaan dan rasa aman

psikologis menjadi fondasi utama dalam implementasi kepemimpinan kolaboratif dan terdistribusi.

Dalam praktik sekolah, kepemimpinan kolaboratif dan terdistribusi sering diwujudkan melalui tim pengembang kurikulum, komunitas belajar profesional, dan proyek lintas peran. Struktur-struktur ini menyediakan ruang bagi guru untuk memimpin inovasi pedagogis dan berbagi praktik baik. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi dekat dengan praktik pembelajaran sehari-hari dan lebih responsif terhadap kebutuhan peserta didik.

Pendekatan ini juga memperkuat kapasitas sekolah untuk belajar dan beradaptasi. Ketika kepemimpinan tersebar, organisasi memiliki lebih banyak titik pengamatan dan refleksi. Informasi dari berbagai bagian sistem dapat diintegrasikan secara lebih cepat dan akurat. Hal ini meningkatkan kemampuan sekolah untuk merespons perubahan kebijakan, kebutuhan peserta didik, dan tantangan lingkungan eksternal.

Namun, kepemimpinan kolaboratif dan terdistribusi bukan tanpa risiko. Tanpa arah yang jelas, kolaborasi dapat kehilangan fokus dan menghasilkan kompromi yang lemah. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan perlu menyeimbangkan antara partisipasi dan kejelasan visi. Visi yang kuat berfungsi sebagai jangkar yang menyatukan berbagai inisiatif kepemimpinan dalam arah yang koheren.

Secara etis, kedua pendekatan ini mencerminkan penghargaan terhadap martabat profesional dan kapasitas manusia. Dengan mendistribusikan kepemimpinan, sekolah mengakui bahwa setiap individu memiliki potensi kontribusi yang bermakna. Nilai ini sejalan dengan tujuan pendidikan untuk memberdayakan manusia dan membangun komunitas pembelajar yang adil dan inklusif.

Melalui *collaborative leadership* dan *distributed leadership*, kepemimpinan pendidikan bertransformasi menjadi praktik sosial yang hidup dan kontekstual. Kepemimpinan tidak lagi dipusatkan pada figur, tetapi diwujudkan dalam relasi, dialog, dan kerja bersama. Transformasi

ini memperkuat kapasitas kolektif sekolah untuk belajar, berinovasi, dan menghadapi kompleksitas masa depan pendidikan secara berkelanjutan.

## **Collective Intelligence dalam Pendidikan**

Kecerdasan kolektif (collective intelligence) merujuk pada kapasitas sekelompok individu untuk berpikir, belajar, dan memecahkan masalah secara lebih efektif dibandingkan kemampuan individu secara terpisah. Dalam konteks pendidikan, kecerdasan kolektif muncul ketika guru, pemimpin, dan warga sekolah saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan perspektif dalam suasana kolaboratif. Kepemimpinan kolaboratif berfungsi sebagai katalis yang memungkinkan kecerdasan kolektif berkembang dan memberi dampak nyata pada mutu pembelajaran.

Psikologi kognitif dan sosial menunjukkan bahwa kualitas interaksi kelompok lebih menentukan kecerdasan kolektif dibandingkan kecerdasan individu semata. Faktor seperti kesetaraan partisipasi, sensitivitas sosial, dan keterbukaan terhadap perbedaan berkontribusi besar terhadap kemampuan kelompok dalam menghasilkan solusi yang berkualitas. Dalam sekolah, tim yang mampu mendengarkan secara aktif dan menghargai kontribusi setiap anggota cenderung menghasilkan keputusan pedagogis yang lebih tepat dan inovatif.

Neurosains sosial memberikan penjelasan tentang dasar biologis kecerdasan kolektif. Otak manusia dirancang untuk bekerja secara sosial, merespons isyarat empati, kepercayaan, dan kerja sama. Ketika lingkungan kolaboratif tercipta, sistem saraf sosial mendukung pertukaran informasi yang lebih kaya dan integrasi perspektif yang lebih baik. Sebaliknya, dominasi dan kompetisi berlebihan menghambat aliran informasi dan melemahkan potensi kolektif.

Dalam organisasi pendidikan, kecerdasan kolektif terwujud melalui praktik refleksi bersama, diskusi berbasis data, dan pemecahan masalah kolaboratif. Proses ini memungkinkan pengetahuan tacit—yang sering kali tidak terdokumentasi—untuk muncul dan dibagikan. Guru membawa pengalaman kelas, pemimpin membawa perspektif sistemik, dan staf

membawa pemahaman operasional. Integrasi berbagai pengetahuan ini memperkaya pemahaman dan kualitas keputusan.

Kepemimpinan kolaboratif memainkan peran penting dalam mengorkestrasi kecerdasan kolektif. Pemimpin perlu menciptakan ruang aman di mana perbedaan pandangan dapat diungkapkan tanpa takut disanksi. Rasa aman psikologis memungkinkan individu menyampaikan ide yang belum matang dan belajar dari umpan balik. Tanpa rasa aman, kecerdasan kolektif tereduksi menjadi kepatuhan kolektif yang miskin kreativitas.

Kecerdasan kolektif juga berkaitan dengan distribusi peran kognitif dalam tim. Tidak semua anggota perlu memiliki keahlian yang sama; justru keberagaman keahlian memperkaya kapasitas kelompok. Dalam sekolah, tim yang terdiri dari guru dengan latar belakang dan spesialisasi berbeda memiliki potensi lebih besar untuk merancang solusi pembelajaran yang holistik. Kepemimpinan perlu memastikan bahwa keberagaman ini dimanfaatkan secara produktif.

Penggunaan data dan bukti bersama memperkuat kecerdasan kolektif. Diskusi berbasis bukti membantu kelompok bergerak melampaui opini pribadi menuju pemahaman yang lebih objektif dan reflektif. Namun, data perlu diperlakukan sebagai alat dialog, bukan sebagai senjata untuk memenangkan argumen. Kepemimpinan berbasis bukti dan kolaborasi saling menguatkan dalam membangun kecerdasan kolektif.

Kecerdasan kolektif juga menuntut pengelolaan dinamika kelompok yang matang. Fenomena seperti groupthink dapat menghambat kualitas keputusan ketika kelompok terlalu menekankan harmoni dan menghindari perbedaan. Pemimpin pendidikan perlu mendorong dialog kritis yang konstruktif, di mana perbedaan pandangan diperlakukan sebagai sumber pembelajaran, bukan ancaman terhadap kohesi.

Dalam praktik pembelajaran profesional, kecerdasan kolektif terwujud melalui komunitas belajar yang aktif dan reflektif. Guru bersama-sama menganalisis praktik, menguji strategi baru, dan merefleksikan dampaknya terhadap peserta didik. Proses ini mempercepat pembelajaran

organisasi dan memperkuat kapasitas adaptif sekolah dalam menghadapi perubahan kurikulum dan kebutuhan peserta didik.

Kecerdasan kolektif juga memiliki dimensi etis. Dengan mengandalkan kebijaksanaan bersama, keputusan pendidikan menjadi lebih inklusif dan berkeadilan. Perspektif yang beragam membantu mengidentifikasi dampak kebijakan terhadap kelompok yang berbeda. Dalam hal ini, kecerdasan kolektif berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih sensitif terhadap konteks dan kebutuhan manusia.

Namun, pengembangan kecerdasan kolektif memerlukan waktu dan komitmen. Kolaborasi yang dangkal tidak cukup untuk menghasilkan kebijaksanaan bersama. Pemimpin pendidikan perlu menyediakan waktu, struktur, dan dukungan agar proses kolaboratif dapat berlangsung secara mendalam dan berkelanjutan. Investasi ini menghasilkan kapasitas kolektif yang menjadi aset strategis jangka panjang bagi sekolah.

Melalui pengembangan kecerdasan kolektif, kepemimpinan pendidikan bergerak melampaui ketergantungan pada individu menuju kekuatan bersama. Sekolah menjadi ruang di mana pengetahuan dibangun secara sosial dan keputusan diambil dengan kebijaksanaan kolektif. Pendekatan ini memperkuat kemampuan organisasi pendidikan untuk belajar, berinovasi, dan memimpin perubahan secara berkelanjutan dalam dunia yang terus berubah.

## **Komunitas Belajar dan Profesionalisme Guru**

Komunitas belajar profesional (professional learning communities) merupakan wujud konkret dari kepemimpinan kolaboratif dalam organisasi pendidikan. Konsep ini menempatkan guru sebagai pembelajar sepanjang hayat yang secara kolektif merefleksikan praktik, berbagi pengetahuan, dan bertanggung jawab atas peningkatan mutu pembelajaran. Dalam kerangka psikologi organisasi, komunitas belajar membentuk ruang sosial yang memungkinkan identitas profesional guru berkembang secara dinamis dan bermakna.



Profesionalisme guru tidak lagi dipahami sebagai kompetensi individual yang statis, melainkan sebagai praktik kolektif yang terus berkembang melalui interaksi dan refleksi bersama. Komunitas belajar menyediakan konteks psikologis yang mendukung pertumbuhan ini dengan menekankan kolaborasi, kepercayaan, dan tujuan bersama. Guru tidak hanya mengandalkan pengalaman pribadi, tetapi memperkaya pemahamannya melalui dialog dengan rekan sejawat.

Psikologi pembelajaran sosial menunjukkan bahwa belajar paling efektif terjadi ketika individu terlibat dalam praktik bermakna bersama orang lain. Dalam komunitas belajar, guru belajar dari keberhasilan dan tantangan rekan sejawat, sehingga pengetahuan menjadi lebih kontekstual dan aplikatif. Proses ini mempercepat transfer praktik baik dan mengurangi isolasi profesional yang sering dialami guru.

Neurosains sosial memberikan penjelasan tambahan tentang dampak komunitas belajar terhadap motivasi dan kesejahteraan guru. Lingkungan kolaboratif yang aman secara psikologis mengaktifkan sistem penghargaan sosial dalam otak, meningkatkan rasa memiliki dan keterhubungan. Ketika guru merasa didukung dan dihargai, kapasitas kognitif dan emosional untuk belajar dan berinovasi meningkat. Sebaliknya, lingkungan yang kompetitif dan individualistik melemahkan motivasi intrinsik.

Komunitas belajar profesional juga berfungsi sebagai mekanisme penguatan refleksi berbasis bukti. Diskusi tentang data pembelajaran, hasil asesmen, dan observasi kelas membantu guru mengaitkan praktik dengan dampaknya terhadap peserta didik. Kepemimpinan kolaboratif memastikan bahwa data digunakan sebagai alat pembelajaran, bukan sebagai instrumen kontrol. Pendekatan ini memperkuat profesionalisme yang berlandaskan pada tanggung jawab dan kepercayaan.

Peran pemimpin pendidikan dalam mengembangkan komunitas belajar sangat strategis. Pemimpin perlu menyediakan waktu, struktur, dan dukungan agar komunitas belajar dapat berfungsi secara efektif. Tanpa dukungan struktural, kolaborasi berisiko menjadi aktivitas tambahan yang

membebani. Pemimpin juga berperan menjaga fokus komunitas belajar pada pembelajaran peserta didik, bukan pada rutinitas administratif.

Komunitas belajar yang efektif ditandai oleh dialog yang jujur dan kritis. Perbedaan pandangan diperlakukan sebagai sumber pembelajaran, bukan sebagai ancaman terhadap harmoni. Pemimpin kolaboratif mendorong budaya bertanya dan bereksperimen, sehingga guru merasa aman untuk mengakui keterbatasan dan belajar dari kesalahan. Budaya ini memperkuat profesionalisme yang reflektif dan adaptif.

Profesionalisme guru dalam komunitas belajar juga mencakup dimensi etis. Guru bersama-sama merefleksikan nilai-nilai pendidikan, keadilan pembelajaran, dan tanggung jawab terhadap peserta didik. Dialog etis ini membantu memastikan bahwa inovasi pedagogis tetap berpihak pada martabat dan kebutuhan manusia. Dengan demikian, komunitas belajar tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga memperdalam makna profesi guru.

Komunitas belajar profesional berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan guru. Melalui fasilitasi diskusi, berbagi praktik, dan pengambilan keputusan bersama, guru mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang terdistribusi. Kepemimpinan ini tidak selalu formal, tetapi muncul melalui kontribusi nyata terhadap pembelajaran kolektif. Proses ini memperkuat kepemimpinan kolaboratif di tingkat sekolah.

Dalam jangka panjang, komunitas belajar membangun kapasitas adaptif organisasi pendidikan. Sekolah yang memiliki komunitas belajar yang kuat lebih mampu merespons perubahan kurikulum, kebijakan, dan kebutuhan peserta didik. Pembelajaran kolektif menjadi bagian dari identitas organisasi, bukan sekadar proyek sementara. Pemimpin pendidikan berperan menjaga keberlanjutan ini melalui visi dan dukungan yang konsisten.

Komunitas belajar juga membantu menjembatani kesenjangan antara riset dan praktik. Guru bersama-sama menafsirkan temuan riset dan mengujinya dalam konteks kelas. Proses ini memperkuat evidence-based practice dan memperkaya pemahaman profesional. Dengan demikian,

komunitas belajar menjadi wahana integrasi pengetahuan ilmiah dan pengalaman lapangan.

Melalui pengembangan komunitas belajar profesional, kepemimpinan kolaboratif menemukan bentuk operasionalnya dalam keseharian sekolah. Guru tumbuh sebagai pembelajar dan pemimpin, sementara sekolah berkembang sebagai organisasi pembelajar. Sinergi ini memperkuat profesionalisme guru dan mendukung pembelajaran yang bermakna dan berkelanjutan bagi seluruh warga sekolah.

### **Kolaborasi Sekolah–Masyarakat–Industri**

Kolaborasi antara sekolah, masyarakat, dan dunia industri merupakan perluasan strategis dari kepemimpinan kolaboratif yang melampaui batas internal organisasi pendidikan. Dalam konteks pendidikan modern, sekolah tidak lagi dapat berdiri sebagai entitas tertutup yang hanya berinteraksi dengan kurikulum dan ruang kelas. Tantangan pembelajaran, kesiapan kerja, dan pembentukan karakter peserta didik menuntut keterhubungan yang erat dengan lingkungan sosial dan dunia nyata tempat peserta didik akan berperan.

Dari perspektif psikologi organisasi, kolaborasi lintas batas memperkaya sistem makna dan sumber daya yang dimiliki sekolah. Masyarakat membawa nilai budaya, kearifan lokal, dan dukungan sosial, sementara industri membawa pengetahuan praktis, teknologi, dan tuntutan kompetensi aktual. Integrasi berbagai perspektif ini membantu sekolah merancang pembelajaran yang lebih relevan dan kontekstual. Kepemimpinan kolaboratif berperan mengorkestrasi relasi ini agar selaras dengan tujuan pendidikan.

Kolaborasi sekolah–masyarakat memperkuat legitimasi sosial pendidikan. Ketika masyarakat dilibatkan secara bermakna, sekolah dipersepsikan sebagai bagian integral dari kehidupan komunitas, bukan sebagai institusi yang terpisah. Keterlibatan ini meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap pendidikan generasi

muda. Psikologi sosial menunjukkan bahwa partisipasi kolektif memperkuat kohesi sosial dan dukungan emosional terhadap organisasi.

Kolaborasi dengan dunia industri memiliki dimensi psikologis dan pedagogis yang signifikan. Bagi peserta didik, interaksi dengan dunia kerja memberikan gambaran konkret tentang makna belajar dan relevansi kompetensi. Motivasi belajar meningkat ketika peserta didik melihat keterkaitan antara pembelajaran dan masa depan mereka. Bagi guru, kolaborasi ini memperkaya pemahaman tentang kebutuhan kompetensi aktual dan mendorong pembaruan praktik pembelajaran.

Neurosains motivasi menjelaskan bahwa relevansi dan tujuan yang jelas mengaktifkan sistem penghargaan dalam otak. Pembelajaran yang terhubung dengan konteks nyata meningkatkan keterlibatan kognitif dan emosional peserta didik. Kolaborasi sekolah–industri, jika dirancang secara pedagogis, membantu menciptakan pengalaman belajar yang bermakna dan memotivasi.

Kepemimpinan kolaboratif memainkan peran penting dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan pendidikan dan kepentingan eksternal. Kolaborasi yang tidak dikelola dengan baik berisiko mereduksi pendidikan menjadi sekadar pelatihan kerja. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa kemitraan dengan industri tetap berpijak pada nilai-nilai pendidikan, pengembangan manusia, dan pembelajaran jangka panjang. Kejelasan tujuan dan batasan menjadi kunci dalam menjaga integritas pendidikan.

Kolaborasi lintas sektor juga menuntut keterampilan komunikasi dan negosiasi yang matang. Perbedaan budaya organisasi antara sekolah dan industri dapat menimbulkan kesalahpahaman. Pemimpin pendidikan perlu berperan sebagai penerjemah nilai dan kepentingan, sehingga kolaborasi berlangsung dalam suasana saling menghargai. Dialog yang terbuka membantu membangun kepercayaan dan keberlanjutan kemitraan.

Dalam praktik, kolaborasi sekolah–masyarakat–industri dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk, seperti program magang, proyek

berbasis komunitas, kuliah tamu, dan pengembangan kurikulum bersama. Setiap bentuk kolaborasi perlu dirancang dengan mempertimbangkan kesiapan psikologis peserta didik dan kapasitas organisasi. Pendekatan bertahap membantu memastikan bahwa kolaborasi memberikan manfaat nyata tanpa membebani pihak-pihak yang terlibat.

Kolaborasi lintas sektor juga memperluas ruang belajar bagi guru. Interaksi dengan praktisi industri dan tokoh masyarakat membuka peluang pembelajaran profesional yang kontekstual. Guru memperoleh wawasan baru yang dapat diintegrasikan ke dalam pembelajaran, sementara refleksi bersama memperkuat profesionalisme dan relevansi pedagogis. Kepemimpinan kolaboratif mendorong guru untuk berperan aktif dalam menjalin dan memanfaatkan kemitraan ini.

Dari perspektif organisasi, kolaborasi sekolah–masyarakat–industri memperkuat kapasitas adaptif dan inovatif sekolah. Akses terhadap sumber daya eksternal membantu sekolah merespons perubahan teknologi dan kebutuhan sosial dengan lebih cepat. Namun, pemimpin perlu menjaga agar ketergantungan eksternal tidak melemahkan kemandirian dan identitas sekolah sebagai institusi pendidikan.

Kolaborasi lintas sektor juga memiliki dimensi etis dan keadilan sosial. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa manfaat kolaborasi dapat diakses secara adil oleh seluruh peserta didik, bukan hanya oleh kelompok tertentu. Sensitivitas terhadap konteks sosial dan ekonomi komunitas membantu mencegah reproduksi ketimpangan melalui kemitraan yang eksklusif.

Dalam jangka panjang, kolaborasi sekolah–masyarakat–industri membentuk ekosistem pendidikan yang saling terhubung dan saling belajar. Sekolah tidak hanya menyiapkan peserta didik untuk dunia luar, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan komunitas dan dunia kerja yang lebih manusiawi. Kepemimpinan kolaboratif menjadi jembatan yang menghubungkan berbagai aktor dalam visi bersama tentang pendidikan yang bermakna.

Melalui kolaborasi lintas sektor yang dikelola dengan baik, kepemimpinan pendidikan memperluas dampaknya dari ruang kelas menuju masyarakat dan masa depan kerja. Pendekatan ini menegaskan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama dan bahwa pembelajaran terbaik terjadi ketika sekolah, masyarakat, dan industri bergerak dalam sinergi yang berlandaskan nilai, kepercayaan, dan tujuan kemanusiaan.



## BAB 12

# KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN DAN PENGEMBANGAN GURU

Kepemimpinan pembelajaran menandai inti terdalam dari kepemimpinan pendidikan. Pada titik ini, kepemimpinan tidak lagi dipahami terutama sebagai pengelolaan struktur, sumber daya, atau kebijakan, melainkan sebagai upaya sadar untuk memengaruhi kualitas belajar—baik belajar peserta didik maupun belajar guru. Pemimpin pembelajaran hadir sebagai penggerak utama yang memastikan bahwa setiap keputusan, praktik, dan relasi di sekolah bermuara pada peningkatan pembelajaran yang bermakna.

Perkembangan paradigma kepemimpinan pendidikan menunjukkan pergeseran kuat dari managerial leadership menuju instructional dan learning leadership. Pergeseran ini dipicu oleh kesadaran bahwa kualitas pembelajaran di kelas merupakan determinan paling signifikan bagi hasil pendidikan. Dalam kerangka ini, pengembangan guru menjadi poros strategis, karena guru adalah aktor kunci yang menerjemahkan visi dan kebijakan menjadi pengalaman belajar nyata bagi peserta didik.

Psikologi pendidikan dan neurosains pembelajaran menegaskan bahwa kualitas belajar sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi guru–peserta didik, desain pembelajaran, dan iklim emosional kelas. Kepemimpinan pembelajaran berperan menciptakan kondisi organisasi yang mendukung guru untuk terus belajar, berefleksi, dan memperbaiki praktiknya. Tanpa dukungan sistemik, tuntutan inovasi pembelajaran berisiko berubah menjadi beban psikologis bagi guru.

Bab ini memosisikan pemimpin pendidikan sebagai chief learning officer dalam organisasi sekolah. Peran ini menuntut pemimpin memahami proses belajar orang dewasa, dinamika motivasi guru, serta mekanisme perubahan praktik profesional. Kepemimpinan pembelajaran tidak bersifat instruktif semata, tetapi fasilitatif dan memberdayakan, dengan fokus pada pertumbuhan kapasitas, bukan sekadar kepatuhan terhadap standar.

Pengembangan guru dalam kepemimpinan pembelajaran dipahami sebagai proses jangka panjang yang bersifat personal sekaligus kolektif. Guru belajar melalui pengalaman, refleksi, umpan balik, dan kolaborasi. Kepemimpinan pembelajaran mengintegrasikan pendekatan coaching, mentoring, supervisi akademik, dan komunitas belajar profesional untuk membangun ekosistem belajar guru yang berkelanjutan.

Neurosains memberikan landasan penting bagi pemahaman pengembangan guru. Otak orang dewasa tetap plastis dan mampu berubah melalui pengalaman belajar yang bermakna. Namun, perubahan praktik memerlukan rasa aman psikologis, relevansi, dan dukungan emosional. Pemimpin pembelajaran yang peka terhadap dimensi ini lebih mampu memfasilitasi perubahan pedagogis yang mendalam dan bertahan lama.

Bab ini juga menyoroti pentingnya pemberdayaan guru sebagai strategi kepemimpinan pembelajaran. Pemberdayaan bukan sekadar pendelegasian tugas, melainkan pemberian kepercayaan, otonomi profesional, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan pembelajaran. Psikologi motivasi menunjukkan bahwa otonomi dan pengakuan memperkuat motivasi intrinsik dan komitmen profesional guru.

Dalam konteks organisasi pembelajar, kepemimpinan pembelajaran menempatkan sekolah sebagai ruang refleksi dan eksperimen yang terarah. Kesalahan diperlakukan sebagai sumber pembelajaran, bukan sebagai kegagalan personal. Pemimpin pembelajaran berperan menjaga keseimbangan antara akuntabilitas dan dukungan, sehingga guru merasa tertantang sekaligus didampingi dalam meningkatkan kualitas praktiknya.



Bab ini juga mengaitkan kepemimpinan pembelajaran dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru. Perilaku ekstra-rol seperti saling membantu, berbagi praktik, dan komitmen terhadap visi sekolah tumbuh subur dalam lingkungan yang mendukung pembelajaran profesional. Kepemimpinan pembelajaran yang konsisten memperkuat iklim psikologis yang mendorong OCB dan kolaborasi.

Struktur bab ini akan menguraikan peran pemimpin sebagai penggerak pembelajaran, praktik coaching dan mentoring, supervisi akademik yang manusiawi, pemberdayaan dan kepercayaan kepada guru, serta sekolah sebagai organisasi pembelajar. Setiap subbab dirancang untuk mengintegrasikan perspektif perilaku, psikologi, dan neurosains dalam praktik kepemimpinan pembelajaran.

Melalui Bab 12, kepemimpinan pendidikan diposisikan secara tegas sebagai praktik pedagogis pada level organisasi. Pemimpin tidak hanya memimpin orang, tetapi memimpin proses belajar. Dengan demikian, kepemimpinan pembelajaran menjadi jantung transformasi pendidikan yang berkelanjutan dan berdaya manusia.

## **Pemimpin Sebagai Penggerak Pembelajaran**

Pemimpin pembelajaran memegang peran strategis sebagai penggerak utama kualitas belajar di sekolah. Peran ini menuntut pergeseran fokus dari sekadar pengelolaan administratif menuju kepemimpinan yang secara sadar memengaruhi praktik pedagogis. Pemimpin tidak hanya memastikan program berjalan, tetapi juga mengarahkan perhatian kolektif pada apa dan bagaimana peserta didik belajar. Dengan demikian, kepemimpinan pembelajaran menempatkan pembelajaran sebagai pusat gravitasi seluruh aktivitas organisasi.

Sebagai penggerak pembelajaran, pemimpin pendidikan membangun visi pedagogis yang jelas dan dibagikan secara konsisten. Visi ini bukan slogan normatif, melainkan kerangka kerja yang memandu keputusan kurikulum, asesmen, dan pengembangan profesional. Ketika visi pembelajaran dipahami bersama, guru memiliki kompas yang membantu

mereka menafsirkan kebijakan dan merancang praktik kelas yang selaras dengan tujuan bersama.

Psikologi kepemimpinan menunjukkan bahwa fokus perhatian pemimpin memengaruhi fokus perhatian organisasi. Apa yang sering dibicarakan, dipantau, dan diapresiasi oleh pemimpin akan dipersepsikan sebagai prioritas. Pemimpin pembelajaran secara konsisten mengangkat isu pembelajaran dalam rapat, supervisi, dan dialog informal. Konsistensi ini mengirim pesan psikologis bahwa pembelajaran adalah urusan semua orang, bukan hanya urusan guru di kelas.

Neurosains pembelajaran menegaskan pentingnya relevansi dan makna dalam perubahan praktik. Pemimpin sebagai penggerak pembelajaran membantu guru memahami mengapa suatu perubahan pedagogis diperlukan, bukan hanya apa yang harus dilakukan. Pemahaman makna ini mengaktifkan motivasi intrinsik dan memperkuat komitmen terhadap perubahan. Tanpa makna, inovasi pedagogis mudah dipersepsikan sebagai beban tambahan.

Pemimpin pembelajaran juga berperan menciptakan kondisi yang memungkinkan guru fokus pada pembelajaran. Beban administratif yang berlebihan, tuntutan yang tidak sinkron, dan gangguan struktural dapat mengalihkan energi guru dari praktik kelas. Dengan mengelola prioritas dan menyederhanakan prosedur, pemimpin membantu melindungi waktu dan energi kognitif guru untuk belajar dan mengajar secara berkualitas.

Sebagai penggerak pembelajaran, pemimpin pendidikan terlibat langsung dalam dialog pedagogis. Keterlibatan ini tidak berarti menggurui atau mengontrol, tetapi menunjukkan ketertarikan tulus terhadap proses belajar. Pemimpin yang hadir dalam observasi kelas, diskusi reflektif, dan analisis hasil belajar membangun kredibilitas pedagogis dan memperkuat hubungan profesional dengan guru.

Peran penggerak pembelajaran juga mencakup fasilitasi refleksi berbasis bukti. Pemimpin membantu guru menafsirkan data pembelajaran secara konstruktif dan mengaitkannya dengan praktik. Data digunakan untuk mengajukan pertanyaan reflektif, bukan untuk menyalahkan.

Pendekatan ini memperkuat budaya belajar dan mendorong guru melihat data sebagai cermin untuk pengembangan diri.

Pemimpin pembelajaran perlu peka terhadap perbedaan tahap perkembangan profesional guru. Guru pemula, menengah, dan berpengalaman memiliki kebutuhan belajar yang berbeda. Pendekatan seragam berisiko tidak efektif atau bahkan kontraproduktif. Dengan memahami kebutuhan ini, pemimpin dapat menyesuaikan dukungan dan tantangan secara lebih tepat, sehingga setiap guru merasa dilihat dan didukung.

Dalam konteks perubahan, pemimpin sebagai penggerak pembelajaran berperan mengelola emosi kolektif. Perubahan pedagogis sering memicu kecemasan dan resistensi. Pemimpin yang empatik membantu menormalkan perasaan ini dan menyediakan dukungan emosional. Neurosains sosial menunjukkan bahwa empati dan rasa aman membantu menurunkan respons ancaman dan membuka kapasitas belajar.

Pemimpin pembelajaran juga mencontohkan praktik belajar sepanjang hayat. Dengan menunjukkan keterbukaan terhadap umpan balik, membaca riset, dan merefleksikan praktik kepemimpinan sendiri, pemimpin menjadi model pembelajar bagi guru. Keteladanan ini memiliki dampak simbolik yang kuat dalam membangun budaya belajar organisasi.

Sebagai penggerak pembelajaran, pemimpin menghubungkan pembelajaran di kelas dengan tujuan yang lebih luas, seperti pengembangan karakter, keadilan pendidikan, dan kesiapan masa depan. Keterhubungan ini membantu guru melihat kontribusinya dalam kerangka makna yang lebih besar. Psikologi makna menunjukkan bahwa keterhubungan dengan tujuan transendental memperkuat ketahanan dan komitmen profesional.

Melalui peran sebagai penggerak pembelajaran, kepemimpinan pendidikan bergerak dari pengawasan menuju fasilitasi pertumbuhan. Pemimpin tidak menggantikan peran guru, tetapi memperkuat kapasitas guru untuk memimpin pembelajaran di kelasnya masing-masing. Dengan

demikian, kepemimpinan pembelajaran menciptakan efek berantai yang memperdalam kualitas belajar dan menguatkan organisasi pendidikan sebagai komunitas pembelajar yang hidup.

## **Coaching, Mentoring, dan Supervisi Akademik**

Pengembangan guru yang berkelanjutan menuntut pendekatan kepemimpinan yang melampaui pelatihan sesaat dan penilaian administratif. Coaching, mentoring, dan supervisi akademik merupakan tiga praktik kunci dalam kepemimpinan pembelajaran yang berfokus pada pertumbuhan profesional guru secara mendalam. Ketiganya memiliki orientasi yang berbeda, tetapi saling melengkapi dalam membangun kapasitas pedagogis dan reflektif guru.

Coaching dalam konteks kepemimpinan pembelajaran dipahami sebagai proses dialogis yang membantu guru merefleksikan praktiknya dan menemukan solusi melalui kesadaran diri. Pendekatan ini berangkat dari asumsi psikologis bahwa individu memiliki potensi untuk berkembang ketika diberi ruang berpikir dan dukungan yang tepat. Pemimpin yang berperan sebagai instructional coach tidak memberikan jawaban siap pakai, melainkan mengajukan pertanyaan yang menstimulasi refleksi dan pembelajaran mandiri.

Psikologi pembelajaran orang dewasa menekankan pentingnya otonomi dan relevansi dalam proses belajar. Coaching menghormati otonomi guru dengan menempatkan mereka sebagai subjek pembelajaran, bukan objek evaluasi. Ketika guru merasa memiliki kendali atas proses pengembangan dirinya, motivasi intrinsik meningkat dan perubahan praktik cenderung lebih berkelanjutan. Pemimpin pembelajaran perlu menguasai keterampilan bertanya, mendengarkan aktif, dan memberi umpan balik yang konstruktif.

Mentoring memiliki fokus yang lebih relasional dan berorientasi pada transfer pengalaman. Dalam mentoring, guru yang lebih berpengalaman mendampingi guru lain dalam menghadapi tantangan profesional dan membangun identitas sebagai pendidik. Relasi mentoring yang sehat

ditandai oleh kepercayaan, empati, dan komitmen jangka panjang terhadap pertumbuhan bersama. Kepemimpinan pembelajaran berperan menciptakan struktur dan budaya yang mendukung relasi mentoring ini berkembang secara alami.

Dari perspektif neurosains sosial, relasi mentoring yang suportif memperkuat rasa aman dan keterhubungan, yang merupakan prasyarat bagi pembelajaran yang mendalam. Ketika guru merasa didukung secara emosional dan profesional, sistem ancaman dalam otak mereda, sehingga kapasitas untuk bereksperimen dan mengambil risiko pedagogis meningkat. Mentoring yang empatik membantu guru pemula melewati fase adaptasi dengan lebih percaya diri.

Supervisi akademik sering kali dipersepsikan sebagai aktivitas evaluatif yang menegangkan. Namun, dalam kepemimpinan pembelajaran, supervisi direkonstruksi sebagai proses pendampingan profesional yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran. Supervisi yang memberdayakan menekankan observasi kelas sebagai sarana belajar bersama, bukan sebagai alat kontrol. Pemimpin pembelajaran menggunakan supervisi untuk memahami praktik nyata dan mendukung refleksi guru.

Supervisi akademik yang efektif berangkat dari kejelasan tujuan dan kriteria pembelajaran. Guru perlu memahami fokus observasi dan standar yang digunakan agar proses supervisi terasa adil dan transparan. Kejelasan ini mengurangi kecemasan dan membantu guru memusatkan perhatian pada aspek pembelajaran yang ingin dikembangkan. Pemimpin pembelajaran berperan memastikan bahwa supervisi selaras dengan visi pedagogis sekolah.

Umpan balik dalam coaching, mentoring, dan supervisi memiliki peran psikologis yang krusial. Umpan balik yang spesifik, berorientasi pada praktik, dan disampaikan dengan empati membantu guru melihat peluang perbaikan tanpa merasa dihakimi. Psikologi umpan balik menunjukkan bahwa fokus pada perilaku dan dampak lebih efektif

dibandingkan penilaian personal. Pendekatan ini memperkuat rasa kompetensi dan kesiapan untuk berubah.

Ketiga praktik ini juga menuntut diferensiasi berdasarkan tahap perkembangan guru. Guru pemula membutuhkan dukungan yang lebih terstruktur, sementara guru berpengalaman mungkin membutuhkan tantangan reflektif yang lebih mendalam. Kepemimpinan pembelajaran yang peka terhadap perbedaan ini mampu menyesuaikan pendekatan sehingga setiap guru memperoleh dukungan yang relevan dan bermakna.

Integrasi coaching, mentoring, dan supervisi akademik memperkuat ekosistem belajar guru. Ketika ketiganya berjalan selaras, guru mengalami pengembangan profesional sebagai proses yang koheren, bukan sebagai aktivitas terpisah. Pemimpin pembelajaran berperan sebagai penghubung yang memastikan integrasi ini terjadi secara sistemik dan berkelanjutan.

Dalam praktik organisasi, keberhasilan pendekatan ini bergantung pada budaya kepercayaan dan rasa aman psikologis. Tanpa kepercayaan, coaching berubah menjadi instruksi terselubung, mentoring menjadi formalitas, dan supervisi menjadi ancaman. Oleh karena itu, pemimpin perlu secara konsisten menegaskan bahwa tujuan utama dari ketiga praktik ini adalah pembelajaran dan pertumbuhan, bukan penilaian semata.

Melalui coaching, mentoring, dan supervisi akademik yang memberdayakan, kepemimpinan pembelajaran memperkuat kapasitas guru sebagai pembelajar profesional. Guru tidak hanya meningkatkan keterampilan pedagogis, tetapi juga mengembangkan kesadaran reflektif dan kepercayaan diri. Dengan demikian, sekolah bergerak menuju organisasi pembelajar yang ditopang oleh relasi profesional yang manusiawi dan berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan.

## **Pemberdayaan dan Kepercayaan Kepada Guru**

Pemberdayaan guru merupakan jantung dari kepemimpinan pembelajaran yang berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan. Pemberdayaan tidak identik dengan pendelegasian tugas administratif semata, melainkan proses psikologis dan struktural yang memungkinkan

guru merasakan otonomi, kompetensi, dan makna dalam pekerjaannya. Dalam konteks ini, kepercayaan menjadi prasyarat utama; tanpa kepercayaan, pemberdayaan hanya menjadi jargon yang kehilangan daya transformasinya.

Psikologi motivasi menunjukkan bahwa rasa otonomi memperkuat motivasi intrinsik dan keterlibatan profesional. Ketika guru dipercaya untuk mengambil keputusan pedagogis yang relevan dengan konteks kelasnya, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap kualitas pembelajaran. Kepercayaan ini memberi ruang bagi guru untuk berinovasi, bereksperimen, dan menyesuaikan strategi pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik.

Kepercayaan kepada guru juga memiliki dimensi emosional yang kuat. Guru yang merasa dipercaya mengalami peningkatan harga diri profesional dan rasa memiliki terhadap sekolah. Neurosains sosial menjelaskan bahwa kepercayaan mengaktifkan sistem keterhubungan sosial yang menenangkan, sehingga guru lebih berani mengambil risiko pedagogis yang terukur. Sebaliknya, budaya kontrol yang berlebihan memicu kecemasan dan perilaku defensif yang menghambat pembelajaran.

Pemberdayaan guru menuntut perubahan cara pandang pemimpin terhadap peran guru. Guru tidak lagi diposisikan sebagai pelaksana kebijakan semata, tetapi sebagai mitra profesional dalam pengambilan keputusan pembelajaran. Perubahan ini menuntut pemimpin untuk melepaskan sebagian kontrol dan mengadopsi sikap fasilitatif. Secara psikologis, pergeseran ini sering menantang identitas kepemimpinan tradisional, tetapi membuka ruang kolaborasi yang lebih bermakna.

Kepercayaan juga tercermin dalam transparansi dan konsistensi kebijakan. Ketika pemimpin menjelaskan rasional di balik keputusan dan melibatkan guru dalam proses perumusan, persepsi keadilan meningkat. Persepsi ini memperkuat kepercayaan dan mengurangi resistensi. Guru lebih menerima kebijakan yang mungkin menantang ketika mereka memahami tujuan dan pertimbangan yang melandasinya.

Pemberdayaan guru tidak berarti menghilangkan akuntabilitas. Justru, kepercayaan yang diberikan perlu diimbangi dengan kejelasan tujuan dan harapan. Kepemimpinan pembelajaran yang efektif menggabungkan otonomi dengan tanggung jawab profesional. Kejelasan ini membantu guru menavigasi kebebasan pedagogis tanpa kehilangan arah atau standar mutu.

Dalam praktik pembelajaran, pemberdayaan terlihat ketika guru diberi ruang untuk memimpin inisiatif pedagogis, berbagi praktik baik, dan berkontribusi dalam komunitas belajar. Pengakuan terhadap kontribusi ini memperkuat identitas guru sebagai agen perubahan. Psikologi pengakuan menunjukkan bahwa apresiasi yang tulus memperkuat motivasi dan memperdalam komitmen terhadap organisasi.

Pemberdayaan juga berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan guru. Ketika guru diberi kesempatan memimpin proyek pembelajaran, menjadi fasilitator komunitas belajar, atau mentor bagi rekan sejawat, kapasitas kepemimpinan terdistribusi berkembang. Proses ini memperkuat kepemimpinan kolaboratif dan mengurangi ketergantungan pada figur pemimpin formal.

Kepercayaan kepada guru perlu dibangun secara bertahap dan konsisten. Pengalaman negatif di masa lalu, baik berupa kebijakan yang tidak adil maupun supervisi yang bersifat menghukum, dapat melemahkan kepercayaan. Pemimpin pembelajaran perlu menyadari sejarah psikologis ini dan secara sadar membangun kembali kepercayaan melalui tindakan nyata yang konsisten.

Pemberdayaan guru juga memiliki implikasi langsung terhadap kesejahteraan psikologis. Guru yang merasa dipercaya dan berdaya cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kesejahteraan ini berdampak pada kualitas relasi dengan peserta didik dan iklim pembelajaran di kelas. Dengan demikian, pemberdayaan guru berkontribusi pada kualitas pendidikan secara menyeluruh.



Dalam konteks perubahan kurikulum dan tuntutan inovasi, pemberdayaan guru menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi. Guru yang diberdayakan lebih adaptif dan kreatif dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik. Kepemimpinan pembelajaran yang menaruh kepercayaan pada kapasitas guru membantu perubahan berlangsung secara organik dan berkelanjutan.

Melalui pemberdayaan dan kepercayaan kepada guru, kepemimpinan pembelajaran membangun fondasi psikologis yang kuat bagi pembelajaran bermutu. Guru tumbuh sebagai profesional yang reflektif, berdaya, dan berkomitmen. Dengan demikian, sekolah berkembang sebagai komunitas pembelajar yang memanusiakan dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.

### Organizational Citizenship Behavior (Ocb)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru merujuk pada perilaku sukarela yang melampaui tuntutan peran formal, namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas dan iklim organisasi sekolah. Perilaku ini mencakup kesediaan membantu rekan sejawat, berbagi praktik baik, menjaga keharmonisan relasi, serta menunjukkan komitmen terhadap visi dan nilai sekolah. Dalam kepemimpinan pembelajaran, OCB dipahami sebagai indikator penting dari kesehatan psikologis dan kualitas budaya organisasi.

OCB guru tidak muncul secara kebetulan, melainkan tumbuh dari interaksi antara faktor psikologis individu dan konteks organisasi. Psikologi organisasi menunjukkan bahwa perilaku ekstra-rol cenderung berkembang ketika individu merasa dihargai, dipercaya, dan diperlakukan adil. Dalam sekolah, kepemimpinan pembelajaran yang menekankan dukungan, kepercayaan, dan pengembangan profesional menciptakan kondisi yang kondusif bagi tumbuhnya OCB.

Dimensi OCB guru dalam konteks pendidikan mencakup perilaku seperti altruisme (membantu rekan tanpa diminta), conscientiousness (menjaga standar profesional di atas minimum), sportsmanship (bersikap

positif dalam menghadapi kesulitan), courtesy (menjaga relasi dan mencegah konflik), serta civic virtue (partisipasi aktif dalam kehidupan sekolah). Perilaku-perilaku ini memperkuat kolaborasi dan keberlanjutan pembelajaran organisasi.

Neurosains sosial memberikan perspektif menarik tentang dasar biologis OCB. Lingkungan kerja yang aman dan suportif mengaktifkan sistem keterhubungan sosial dan penghargaan dalam otak, yang mendorong perilaku prososial. Ketika guru merasa menjadi bagian dari komunitas yang peduli, kecenderungan untuk berkontribusi secara sukarela meningkat. Sebaliknya, lingkungan yang penuh ancaman dan ketidakadilan memicu respons defensif yang menghambat OCB.

Kepemimpinan pembelajaran berperan strategis dalam memfasilitasi OCB guru melalui praktik sehari-hari. Cara pemimpin memberi apresiasi, menangani konflik, dan mendukung pengembangan profesional mengirim sinyal psikologis tentang nilai yang dihargai organisasi. Apresiasi yang tulus terhadap kontribusi guru, meskipun tidak selalu formal, memperkuat makna dan motivasi perilaku ekstra-rol.

OCB guru juga berkaitan erat dengan makna kerja dan identitas profesional. Guru yang memaknai pekerjaannya sebagai panggilan dan kontribusi sosial cenderung menunjukkan OCB yang lebih tinggi. Kepemimpinan pembelajaran yang menegaskan makna pembelajaran dan dampak sosial pendidikan membantu memperdalam identitas profesional guru dan memperkuat komitmen mereka terhadap sekolah.

Dalam konteks kolaborasi, OCB guru memperlancar kerja tim dan memperkuat kecerdasan kolektif. Perilaku saling membantu dan berbagi pengetahuan mempercepat pembelajaran profesional dan mengurangi fragmentasi organisasi. Sekolah dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung lebih adaptif dan mampu menghadapi perubahan dengan solidaritas yang kuat.

Namun, penting untuk dicatat bahwa OCB tidak boleh dieksploitasi. Ketika perilaku ekstra-rol dianggap sebagai kewajiban terselubung atau tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai, guru berisiko

mengalami kelelahan. Kepemimpinan pembelajaran perlu menjaga keseimbangan antara mendorong OCB dan melindungi kesejahteraan guru. Pengakuan dan batasan yang jelas membantu memastikan bahwa OCB tetap bersifat sukarela dan sehat.

OCB guru juga dipengaruhi oleh keadilan organisasi. Persepsi keadilan dalam pembagian beban kerja, kesempatan pengembangan, dan pengambilan keputusan memperkuat kesiapan guru untuk berkontribusi lebih. Ketidakadilan yang dirasakan dapat dengan cepat mengikis OCB dan menggantinya dengan sikap apatis atau sinisme. Oleh karena itu, kepemimpinan pembelajaran perlu menempatkan keadilan sebagai prinsip inti.

Dalam praktik kepemimpinan pembelajaran, penguatan OCB dapat dilakukan melalui penciptaan budaya saling mendukung dan refleksi kolektif. Forum berbagi praktik, pengakuan informal, dan perayaan keberhasilan bersama membantu menormalisasi perilaku prososial. Pemimpin yang secara konsisten mencontohkan OCB melalui kesediaan membantu dan mendukung guru memperkuat pesan budaya secara simbolik.

OCB guru juga berkontribusi pada kualitas pembelajaran peserta didik. Lingkungan sekolah yang ditopang oleh perilaku prososial dan kolaboratif menciptakan iklim emosional yang positif di kelas. Guru yang saling mendukung lebih mampu merancang pembelajaran yang responsif dan inklusif. Dengan demikian, dampak OCB melampaui relasi internal dan menyentuh pengalaman belajar peserta didik.

Melalui penguatan Organizational Citizenship Behavior guru, kepemimpinan pembelajaran memperdalam dimensi relasional dan moral organisasi pendidikan. OCB menjadi jembatan antara pengembangan profesional dan budaya kolaboratif yang berkelanjutan. Ketika OCB tumbuh secara sehat, sekolah berkembang sebagai komunitas pembelajar yang saling peduli, berdaya, dan berorientasi pada pembelajaran yang memanusiakan.

## Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran

Sekolah sebagai organisasi pembelajar merepresentasikan puncak integrasi kepemimpinan pembelajaran, pengembangan guru, dan budaya kolaboratif. Konsep ini memandang sekolah bukan sekadar tempat transfer pengetahuan, tetapi sebagai sistem yang secara sadar dan berkelanjutan belajar dari pengalaman, data, dan refleksi kolektif. Dalam organisasi pembelajar, belajar tidak terbatas pada peserta didik, melainkan menjadi praktik inti bagi guru, pemimpin, dan seluruh warga sekolah.

Psikologi organisasi menekankan bahwa organisasi pembelajar ditandai oleh kemampuan mengubah pengalaman menjadi pengetahuan bersama. Proses ini menuntut keterbukaan terhadap umpan balik, kesediaan merefleksikan praktik, dan keberanian untuk mengubah asumsi lama. Dalam sekolah, kemampuan ini sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran yang menormalisasi refleksi dan dialog sebagai bagian dari rutinitas profesional.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar memerlukan visi bersama tentang pembelajaran. Visi ini berfungsi sebagai jangkar psikologis yang menyatukan upaya individu dalam arah yang koheren. Ketika visi pembelajaran dipahami dan diyakini bersama, pembelajaran profesional tidak lagi dipersepsikan sebagai tuntutan eksternal, melainkan sebagai kebutuhan internal untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan pembelajaran berperan menjaga kejelasan dan relevansi visi ini.

Neurosains pembelajaran menunjukkan bahwa perubahan kebiasaan dan praktik memerlukan pengulangan, umpan balik, dan rasa aman. Organisasi pembelajar menyediakan lingkungan yang memungkinkan proses ini terjadi secara konsisten. Kesalahan diperlakukan sebagai informasi untuk belajar, bukan sebagai kegagalan yang harus disembunyikan. Pendekatan ini menurunkan kecemasan dan membuka kapasitas kognitif untuk inovasi.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar juga ditandai oleh struktur yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Waktu untuk refleksi, kolaborasi, dan pengembangan profesional bukan aktivitas tambahan,

melainkan bagian integral dari desain organisasi. Kepemimpinan pembelajaran memastikan bahwa struktur ini selaras dengan tujuan pembelajaran dan tidak tergerus oleh tuntutan administratif jangka pendek.

Pembelajaran organisasi dalam sekolah berlangsung pada berbagai tingkat. Pada tingkat individu, guru merefleksikan praktik dan mengembangkan kompetensi pedagogis. Pada tingkat tim, komunitas belajar profesional menganalisis data dan merancang perbaikan bersama. Pada tingkat organisasi, kebijakan dan strategi disesuaikan berdasarkan pembelajaran kolektif. Kepemimpinan pembelajaran menghubungkan ketiga tingkat ini agar pembelajaran bersifat sistemik.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar juga memanfaatkan bukti dan data secara reflektif. Data digunakan untuk memahami pola dan dampak, bukan sekadar untuk pelaporan. Dialog berbasis data membantu warga sekolah membangun pemahaman bersama tentang tantangan dan peluang pembelajaran. Kepemimpinan berbasis bukti dan kepemimpinan pembelajaran bertemu dalam praktik ini.

Dimensi relasional menjadi penopang utama organisasi pembelajar. Kepercayaan, rasa aman psikologis, dan kolaborasi memungkinkan pertukaran pengetahuan yang jujur dan mendalam. Tanpa relasi yang sehat, pembelajaran organisasi terhambat oleh defensivitas dan ketakutan. Pemimpin pembelajaran perlu terus memelihara kondisi relasional ini melalui keteladanan dan kebijakan yang konsisten.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar juga memiliki orientasi ke luar. Pembelajaran tidak hanya bersumber dari dalam, tetapi juga dari jejaring profesional, riset pendidikan, dan kemitraan dengan komunitas. Keterbukaan ini memperkaya perspektif dan mencegah stagnasi. Kepemimpinan pembelajaran mendorong keterhubungan ini agar sekolah tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Organisasi pembelajar menuntut kepemimpinan yang reflektif dan rendah hati. Pemimpin tidak mengklaim mengetahui semua jawaban, tetapi bersedia belajar bersama dan menyesuaikan arah berdasarkan

pembelajaran kolektif. Sikap ini memperkuat budaya belajar dan memberi legitimasi moral pada kepemimpinan. Dalam konteks ini, otoritas pemimpin tumbuh dari komitmen terhadap pembelajaran, bukan dari posisi struktural semata.

Sekolah sebagai organisasi pembelajar juga berkontribusi pada keberlanjutan perubahan. Inisiatif pembelajaran tidak bergantung pada figur tertentu, tetapi terinternalisasi dalam budaya dan sistem. Ketika terjadi pergantian kepemimpinan, kapasitas belajar kolektif tetap terjaga. Hal ini memperkuat ketahanan organisasi dan kontinuitas peningkatan mutu pembelajaran.

Melalui transformasi menjadi organisasi pembelajar, sekolah memanifestasikan tujuan terdalam pendidikan: belajar sebagai proses hidup yang berkelanjutan. Kepemimpinan pembelajaran menjadi kekuatan penggerak yang menghidupkan proses ini di tingkat individu, tim, dan sistem. Dengan demikian, sekolah tidak hanya menghasilkan hasil belajar, tetapi juga membangun komunitas yang terus bertumbuh, reflektif, dan berdaya manusia.





## ***Bagian V***

# **KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF & MASA DEPAN**





## BAB 13

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN TRANSFORMATIF

Kepemimpinan pendidikan transformatif menandai puncak dari perjalanan konseptual kepemimpinan yang dibangun dalam buku ini. Pada tahap ini, kepemimpinan tidak lagi dipahami semata sebagai kemampuan mengelola sistem, memfasilitasi pembelajaran, atau mengorkestrasi kolaborasi, melainkan sebagai kekuatan yang mampu mengubah cara individu dan organisasi memaknai pendidikan itu sendiri. Transformasi yang dimaksud bukan sekadar perubahan struktural atau prosedural, tetapi perubahan kesadaran, nilai, dan identitas yang berkelanjutan.

Kepemimpinan transformatif berakar pada keyakinan bahwa pendidikan adalah proses pembentukan manusia secara utuh. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan transformatif tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi pada pembentukan visi jangka panjang yang memberi makna dan arah bagi seluruh warga sekolah. Visi ini berfungsi sebagai sumber energi psikologis yang menggerakkan perubahan dari dalam, bukan sebagai target administratif yang dipaksakan dari luar.

Psikologi kepemimpinan menunjukkan bahwa transformasi yang bertahan lama terjadi ketika individu mengalami pergeseran makna dan keyakinan, bukan sekadar perubahan perilaku permukaan. Kepemimpinan transformatif bekerja pada tingkat ini dengan menginspirasi, menantang asumsi lama, dan membuka kemungkinan baru. Pemimpin transformatif mengajak warga sekolah untuk melihat

pendidikan bukan hanya sebagai rutinitas, tetapi sebagai panggilan moral dan sosial.

Neurosains memberikan pemahaman penting tentang proses transformasi. Perubahan cara berpikir dan bertindak melibatkan pembentukan jalur saraf baru yang membutuhkan waktu, pengulangan, dan emosi positif. Kepemimpinan transformatif menciptakan pengalaman belajar yang bermakna dan aman secara psikologis, sehingga memungkinkan otak beradaptasi dan berkembang. Tanpa rasa aman dan makna, upaya transformasi cenderung memicu resistensi dan kelelahan.

Bab ini menempatkan kepemimpinan transformatif sebagai integrasi dari seluruh pendekatan yang telah dibahas sebelumnya: perilaku, psikologi, neurosains, bukti empiris, dan budaya organisasi. Transformasi tidak terjadi melalui satu intervensi tunggal, tetapi melalui keselarasan antara visi, relasi, struktur, dan praktik sehari-hari. Pemimpin transformatif bertindak sebagai penjaga keselarasan ini dalam dinamika organisasi yang kompleks.

Kepemimpinan transformatif juga menuntut keberanian moral. Mengubah sistem pendidikan sering kali berarti menantang kebiasaan lama, kepentingan sempit, dan zona nyaman. Pemimpin pendidikan transformatif perlu memiliki integritas dan keteguhan nilai untuk tetap berpihak pada pembelajaran dan kesejahteraan peserta didik, meskipun menghadapi tekanan eksternal. Keberanian ini memberi contoh etis yang kuat bagi warga sekolah.

Dalam konteks perubahan yang berkelanjutan, kepemimpinan transformatif tidak memaksakan kecepatan, tetapi menghormati proses. Pemimpin menyadari bahwa transformasi manusiawi membutuhkan waktu untuk refleksi, dialog, dan pembelajaran bersama. Pendekatan ini mencegah perubahan dangkal yang cepat pudar dan menggantinya dengan pertumbuhan yang lebih dalam dan tahan lama.

Bab ini juga menyoroti bahwa kepemimpinan transformatif bersifat relasional. Transformasi terjadi melalui hubungan yang bermakna, bukan melalui instruksi satu arah. Pemimpin membangun kepercayaan,

mendengarkan secara empatik, dan memberdayakan orang lain untuk menjadi agen perubahan. Dalam proses ini, kepemimpinan menyebar dan berakar dalam komunitas.

Struktur Bab 13 akan menguraikan hakikat transformasi dalam pendidikan, peran visi dan makna dalam perubahan berkelanjutan, kepemimpinan berbasis nilai dan dampak, serta transformasi pada tingkat individu, tim, dan sistem. Bab ini juga akan menghadirkan refleksi praktik kepemimpinan transformatif sebagai jembatan menuju pembahasan masa depan kepemimpinan pendidikan pada bab-bab berikutnya.

Melalui Bab 13, kepemimpinan pendidikan diposisikan sebagai kekuatan pembentuk peradaban belajar. Pemimpin tidak hanya mengelola institusi, tetapi turut membentuk cara generasi mendatang memahami diri, dunia, dan tanggung jawab sosialnya. Dengan demikian, kepemimpinan transformatif menjadi jantung etis dan eksistensial dari seluruh bangunan kepemimpinan pendidikan yang telah disusun dalam buku ini.

## **Hakikat Transformasi dalam Pendidikan**

Transformasi dalam pendidikan bukanlah perubahan yang bersifat kosmetik atau administratif, melainkan pergeseran mendalam pada cara manusia memahami tujuan, proses, dan makna belajar. Transformasi menyentuh lapisan terdalam dari sistem pendidikan: keyakinan, nilai, dan cara pandang terhadap manusia dan pembelajaran. Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan transformatif berperan sebagai katalis yang memungkinkan perubahan tersebut terjadi secara sadar dan berkelanjutan.

Hakikat transformasi terletak pada perubahan paradigma. Pendidikan transformatif menantang paradigma lama yang memandang pendidikan sebagai proses transmisi pengetahuan semata. Paradigma ini digantikan oleh pemahaman bahwa pendidikan adalah proses pembentukan kesadaran, karakter, dan kapasitas berpikir kritis. Kepemimpinan transformatif membantu warga sekolah melepaskan

asumsi lama dan membuka diri terhadap cara pandang yang lebih holistik dan manusiawi.

Psikologi perkembangan menunjukkan bahwa transformasi melibatkan disrupsi konstruktif terhadap skema berpikir yang sudah mapan. Individu perlu mengalami ketegangan kognitif yang cukup untuk mempertanyakan keyakinan lama, namun tetap berada dalam kondisi aman secara emosional. Kepemimpinan transformatif menciptakan ruang dialog dan refleksi yang memungkinkan proses ini terjadi tanpa menimbulkan resistensi destruktif.

Neurosains pembelajaran memperkuat pemahaman bahwa transformasi bukan peristiwa instan. Perubahan cara berpikir dan bertindak melibatkan pembentukan koneksi saraf baru yang memerlukan waktu, pengulangan, dan pengalaman bermakna. Pemimpin pendidikan transformatif menghargai ritme ini dan tidak memaksakan perubahan sebelum individu siap secara psikologis. Kesabaran menjadi bagian integral dari strategi transformasi.

Transformasi pendidikan juga bersifat eksistensial. Ia menyentuh pertanyaan mendasar tentang siapa kita sebagai pendidik dan untuk apa kita mendidik. Ketika guru dan pemimpin menemukan kembali makna pekerjaannya, energi transformasional muncul secara alami. Kepemimpinan transformatif memfasilitasi pencarian makna ini melalui visi yang menginspirasi dan narasi yang menyatukan.

Dalam dimensi organisasi, transformasi melibatkan perubahan budaya dan pola relasi. Budaya kompetisi dan kepatuhan digantikan oleh budaya kolaborasi dan pembelajaran. Relasi hierarkis yang kaku dilunakkan oleh dialog dan kepercayaan. Pemimpin transformatif memahami bahwa perubahan struktural tanpa perubahan budaya cenderung rapuh dan tidak bertahan lama.

Transformasi juga menuntut integrasi antara tujuan pendidikan dan realitas sosial. Pendidikan transformatif tidak terlepas dari konteks masyarakat dan tantangan zaman. Pemimpin pendidikan transformatif membantu sekolah merespons isu-isu seperti ketidakadilan, perubahan

teknologi, dan krisis kemanusiaan dengan pendekatan yang reflektif dan bertanggung jawab. Dengan demikian, transformasi pendidikan memiliki dimensi sosial yang kuat.

Hakikat transformasi dalam pendidikan mencakup perubahan pada tingkat individu, tim, dan sistem. Pada tingkat individu, transformasi terlihat dalam perubahan sikap, motivasi, dan praktik profesional. Pada tingkat tim, transformasi tercermin dalam kolaborasi yang lebih bermakna dan pembelajaran kolektif. Pada tingkat sistem, transformasi terwujud dalam kebijakan dan struktur yang selaras dengan nilai pembelajaran.

Kepemimpinan transformatif tidak menghindari ketidakpastian yang menyertai perubahan. Sebaliknya, pemimpin memandang ketidakpastian sebagai ruang kemungkinan. Dengan memberikan arah yang jelas dan dukungan emosional, pemimpin membantu warga sekolah menavigasi ketidakpastian tanpa kehilangan harapan dan komitmen. Pendekatan ini memperkuat ketahanan psikologis organisasi.

Transformasi pendidikan juga berkaitan dengan etika dan tanggung jawab moral. Keputusan transformatif sering kali melibatkan konsekuensi jangka panjang yang memengaruhi generasi mendatang. Pemimpin pendidikan transformatif menimbang dampak etis dari setiap perubahan dan memastikan bahwa transformasi berpihak pada martabat manusia dan keadilan sosial.

Hakikat transformasi tidak dapat dipisahkan dari pembelajaran berkelanjutan. Transformasi bukan tujuan akhir, melainkan proses yang terus berlangsung seiring perubahan konteks dan pemahaman. Kepemimpinan transformatif menumbuhkan sikap belajar sepanjang hayat sebagai nilai inti organisasi pendidikan. Sikap ini menjaga transformasi tetap hidup dan relevan.

Dengan memahami hakikat transformasi dalam pendidikan, pemimpin memperoleh kerangka konseptual dan psikologis untuk memimpin perubahan yang bermakna. Transformasi yang sejati tidak memaksa, tetapi mengundang; tidak dangkal, tetapi mendalam; tidak sementara, tetapi berkelanjutan. Inilah esensi kepemimpinan pendidikan

transformatif yang memungkinkan sekolah bertumbuh sebagai ruang pembentukan manusia dan peradaban belajar.

## Visi, Makna, dan Perubahan Berkelanjutan

Visi dalam kepemimpinan pendidikan transformatif bukan sekadar pernyataan formal yang tertulis dalam dokumen strategis, melainkan gambaran masa depan yang hidup dan memberi arah psikologis bagi seluruh warga sekolah. Visi yang transformatif bekerja pada tingkat makna, menghubungkan tujuan institusi dengan aspirasi personal pendidik dan peserta didik. Ketika visi dipahami sebagai panggilan bersama, ia menjadi sumber energi yang mendorong perubahan dari dalam.

Psikologi makna menegaskan bahwa manusia terdorong untuk berubah ketika melihat keterhubungan antara tindakannya dan tujuan yang bernilai. Dalam konteks pendidikan, visi yang bermakna membantu guru dan pemimpin menafsirkan tantangan sebagai bagian dari perjalanan yang lebih besar, bukan sebagai beban administratif. Kepemimpinan transformatif berperan menerjemahkan visi menjadi narasi yang relevan dengan pengalaman sehari-hari warga sekolah.

Visi yang efektif bersifat inklusif dan dialogis. Ia tidak dipaksakan dari atas, tetapi dibangun melalui percakapan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Proses dialog ini memiliki nilai psikologis yang penting, karena memungkinkan individu merasa didengar dan dihargai. Rasa kepemilikan terhadap visi memperkuat komitmen dan kesiapan untuk terlibat dalam perubahan berkelanjutan.

Neurosains motivasi menunjukkan bahwa makna dan tujuan yang jelas mengaktifkan sistem dopaminergik yang berperan dalam motivasi dan ketekunan. Ketika perubahan dihubungkan dengan tujuan yang bermakna, individu lebih mampu bertahan menghadapi kesulitan dan ketidakpastian. Kepemimpinan transformatif memanfaatkan pemahaman ini dengan secara konsisten mengaitkan inisiatif perubahan dengan visi yang lebih luas.

Makna juga berfungsi sebagai jangkar emosional dalam proses perubahan. Perubahan pendidikan sering kali memicu rasa kehilangan terhadap praktik lama yang dirasa aman. Visi yang bermakna membantu warga sekolah memaknai kehilangan ini sebagai bagian dari pertumbuhan, bukan sebagai ancaman terhadap identitas profesional. Pemimpin transformatif hadir sebagai pendamping yang membantu proses pemaknaan ini berlangsung secara sehat.

Perubahan berkelanjutan menuntut konsistensi antara visi dan praktik. Ketidaksesuaian antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan oleh pemimpin dapat merusak kepercayaan dan melemahkan makna visi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformatif menuntut integritas tinggi, di mana keputusan sehari-hari mencerminkan nilai dan tujuan yang diusung. Konsistensi ini memperkuat kredibilitas kepemimpinan.

Visi yang bermakna juga perlu diterjemahkan ke dalam tujuan jangka pendek yang realistis. Perubahan berkelanjutan terjadi melalui langkah-langkah kecil yang konsisten, bukan melalui lompatan besar yang tidak terkelola. Pemimpin transformatif membantu warga sekolah melihat hubungan antara upaya kecil sehari-hari dan tujuan jangka panjang, sehingga proses perubahan terasa mungkin dan bermakna.

Dalam konteks organisasi, visi berfungsi sebagai kompas dalam menghadapi dilema dan ketidakpastian. Ketika sekolah dihadapkan pada tekanan eksternal atau perubahan kebijakan, visi membantu memandu pengambilan keputusan yang tetap selaras dengan nilai inti. Kepemimpinan transformatif menggunakan visi sebagai alat refleksi, bukan sebagai justifikasi untuk mempertahankan status quo.

Makna dalam kepemimpinan pendidikan juga berkaitan dengan dimensi moral dan sosial. Visi transformatif menegaskan komitmen terhadap keadilan, inklusivitas, dan pengembangan manusia secara utuh. Dengan menempatkan nilai-nilai ini di pusat visi, kepemimpinan transformatif memastikan bahwa perubahan berkelanjutan tidak mengorbankan martabat dan kesejahteraan warga sekolah.

Perubahan berkelanjutan membutuhkan kesabaran dan ketekunan. Kepemimpinan transformatif mengakui bahwa tidak semua dampak perubahan terlihat secara langsung. Dengan menegaskan makna jangka panjang dari upaya perubahan, pemimpin membantu warga sekolah mempertahankan komitmen meskipun hasil belum segera tampak. Sikap ini memperkuat ketahanan psikologis organisasi.

Visi yang bermakna juga memberi ruang bagi pembelajaran dan penyesuaian. Kepemimpinan transformatif tidak memandang visi sebagai dokumen statis, tetapi sebagai orientasi dinamis yang terus diperkaya oleh pengalaman dan refleksi kolektif. Fleksibilitas ini memungkinkan visi tetap relevan dalam menghadapi perubahan konteks dan kebutuhan.

Melalui integrasi visi, makna, dan perubahan berkelanjutan, kepemimpinan pendidikan transformatif membangun fondasi psikologis dan moral bagi transformasi jangka panjang. Perubahan tidak lagi dipersepsikan sebagai proyek sementara, tetapi sebagai perjalanan bersama yang berakar pada tujuan yang bernilai dan memanusiakan. Dengan demikian, visi menjadi kekuatan penggerak yang menjaga arah dan kedalaman transformasi pendidikan.

## **Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Dampak**

Kepemimpinan pendidikan transformatif berakar kuat pada nilai-nilai yang diyakini dan dihidupi secara konsisten. Nilai berfungsi sebagai kompas etis yang memandu arah keputusan dan tindakan, terutama dalam situasi kompleks dan penuh ketidakpastian. Dalam konteks pendidikan, nilai-nilai seperti keadilan, kemanusiaan, integritas, dan kepedulian terhadap pembelajaran menjadi landasan yang membedakan kepemimpinan transformatif dari kepemimpinan yang semata-mata berorientasi pada kinerja administratif.

Psikologi moral menunjukkan bahwa keputusan yang selaras dengan nilai inti individu dan organisasi meningkatkan kohesi internal dan kepercayaan. Ketika pemimpin bertindak konsisten dengan nilai yang dinyatakan, warga sekolah merasakan keotentikan kepemimpinan.



Keotentikan ini memperkuat legitimasi moral dan mendorong keterlibatan yang lebih dalam. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara nilai yang diucapkan dan praktik nyata memicu sinisme dan erosi kepercayaan.

Kepemimpinan berbasis nilai menuntut kejelasan tentang nilai apa yang diprioritaskan dan mengapa. Nilai tidak boleh dibiarkan abstrak; ia perlu diterjemahkan ke dalam kriteria pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari. Pemimpin transformatif secara sadar mengaitkan kebijakan, alokasi sumber daya, dan praktik supervisi dengan nilai pembelajaran dan kesejahteraan manusia. Proses ini membantu warga sekolah memahami bagaimana nilai dioperasionalkan dalam tindakan konkret.

Neurosains sosial memberikan wawasan bahwa konsistensi nilai dan tindakan mengurangi ketidakpastian psikologis dan meningkatkan rasa aman. Ketika individu dapat memprediksi respons pemimpin berdasarkan nilai yang jelas, sistem saraf sosial lebih tenang dan terbuka terhadap kolaborasi. Lingkungan yang aman secara psikologis ini menjadi prasyarat bagi pembelajaran dan inovasi yang bermakna.

Orientasi pada dampak menjadi ciri penting kepemimpinan berbasis nilai. Pemimpin transformatif tidak berhenti pada niat baik, tetapi secara reflektif menilai dampak keputusan terhadap pembelajaran peserta didik, kesejahteraan guru, dan keadilan sosial. Pendekatan ini menggeser fokus dari kepatuhan prosedural menuju tanggung jawab substantif. Dampak menjadi ukuran keberhasilan yang lebih bermakna dibandingkan sekadar pemenuhan target.

Kepemimpinan berbasis nilai dan dampak juga menuntut keberanian untuk membuat keputusan yang tidak selalu populer. Dalam pendidikan, keputusan yang berpihak pada pembelajaran dan keadilan terkadang bertentangan dengan kepentingan jangka pendek atau tekanan eksternal. Pemimpin transformatif menggunakan nilai sebagai landasan untuk menavigasi dilema ini dengan integritas. Keberanian moral ini memberi teladan yang kuat bagi warga sekolah.

Nilai juga berfungsi sebagai perekat budaya organisasi. Ketika nilai dipraktikkan secara konsisten, ia membentuk norma dan ekspektasi perilaku bersama. Budaya yang berlandaskan nilai memudahkan koordinasi dan kolaborasi karena individu berbagi kerangka makna yang sama. Kepemimpinan transformatif berperan sebagai penjaga dan penghidup nilai-nilai ini dalam dinamika organisasi.

Orientasi pada dampak mendorong penggunaan bukti dan refleksi berkelanjutan. Pemimpin transformatif mengajak warga sekolah untuk bertanya tidak hanya “apakah kita sudah melakukan?”, tetapi “apa dampaknya bagi pembelajaran dan manusia?”. Pertanyaan ini mengarahkan perhatian pada kualitas dan konsekuensi, bukan pada aktivitas semata. Dengan demikian, nilai dan bukti saling menguatkan dalam praktik kepemimpinan.

Kepemimpinan berbasis nilai juga memiliki dimensi pembelajaran bagi pemimpin itu sendiri. Refleksi terhadap dampak keputusan membantu pemimpin menyadari bias dan asumsi yang mungkin tidak disadari. Proses reflektif ini memperkuat kerendahan hati dan kesiapan untuk belajar. Pemimpin transformatif memandang kepemimpinan sebagai praktik etis yang terus berkembang, bukan sebagai posisi yang sudah selesai.

Dalam konteks pendidikan yang beragam, kepemimpinan berbasis nilai menuntut sensitivitas terhadap perbedaan latar belakang dan kebutuhan. Nilai keadilan dan inklusivitas perlu diterjemahkan ke dalam kebijakan yang responsif terhadap keragaman. Pemimpin transformatif memastikan bahwa dampak kepemimpinan dirasakan secara adil oleh seluruh warga sekolah, terutama mereka yang paling rentan.

Kepemimpinan berbasis nilai dan dampak memperluas definisi keberhasilan pendidikan. Keberhasilan tidak hanya diukur melalui capaian akademik, tetapi juga melalui perkembangan karakter, kesejahteraan psikologis, dan kontribusi sosial. Dengan perspektif ini, kepemimpinan pendidikan transformatif menjaga pendidikan tetap berpihak pada manusia dan masa depan peradaban.

Melalui kepemimpinan berbasis nilai dan dampak, transformasi pendidikan memperoleh fondasi etis yang kokoh. Nilai memberi arah, sementara dampak memberi umpan balik yang menjaga kepemimpinan tetap relevan dan bertanggung jawab. Sinergi keduanya memungkinkan perubahan yang tidak hanya efektif, tetapi juga bermakna dan memanusiakan.

## **Transformasi Individu, Tim, dan Sistem**

Transformasi pendidikan yang berkelanjutan terjadi melalui keterkaitan erat antara perubahan pada tingkat individu, tim, dan sistem. Ketiga tingkat ini saling memengaruhi dan tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan pendidikan transformatif memahami bahwa perubahan struktural tanpa perubahan individu cenderung rapuh, sementara perubahan individu tanpa dukungan sistemik sering kali tidak bertahan lama. Oleh karena itu, pemimpin transformatif bekerja secara simultan pada ketiga lapisan transformasi ini.

Pada tingkat individu, transformasi berawal dari perubahan kesadaran dan identitas profesional. Guru dan pemimpin mengalami pergeseran cara pandang tentang pembelajaran, peran, dan tanggung jawabnya. Psikologi perkembangan menunjukkan bahwa perubahan ini melibatkan refleksi mendalam terhadap pengalaman dan nilai pribadi. Kepemimpinan transformatif memfasilitasi proses ini melalui dialog reflektif, umpan balik yang bermakna, dan ruang aman untuk belajar dari kesalahan.

Transformasi individu juga menyentuh dimensi emosional dan motivasional. Perubahan praktik pedagogis sering kali memicu rasa tidak nyaman karena menantang kebiasaan lama. Pemimpin transformatif hadir sebagai pendamping yang mengakui emosi tersebut dan membantu individu memaknainya sebagai bagian dari pertumbuhan. Pendekatan empatik ini menurunkan resistensi dan membuka kesiapan untuk berubah secara autentik.

Pada tingkat tim, transformasi terwujud melalui perubahan pola interaksi dan kolaborasi. Tim yang transformatif bergerak dari kerja paralel menuju pembelajaran kolektif yang reflektif. Dialog menjadi lebih jujur, data dibahas bersama, dan perbedaan pandangan diperlakukan sebagai sumber pembelajaran. Kepemimpinan transformatif mendorong norma tim yang menyeimbangkan dukungan dan tantangan, sehingga kolaborasi menghasilkan kualitas keputusan yang lebih tinggi.

Neurosains sosial menunjukkan bahwa dinamika tim yang aman secara psikologis meningkatkan kapasitas berpikir kolektif. Ketika anggota tim merasa dihargai dan didengar, sistem saraf sosial mendukung keterbukaan dan kreativitas. Pemimpin transformatif secara sadar membangun kondisi ini melalui fasilitasi pertemuan, pengelolaan konflik yang konstruktif, dan pengakuan terhadap kontribusi tim.

Transformasi tim juga berkaitan dengan pembagian peran dan kepemimpinan terdistribusi. Ketika tanggung jawab dan kepemimpinan dibagi sesuai keahlian, tim menjadi lebih adaptif dan tangguh. Pemimpin transformatif memastikan bahwa distribusi ini tetap selaras dengan visi bersama dan tidak menimbulkan fragmentasi. Koherensi tujuan menjadi perekat yang menjaga energi tim tetap terarah.

Pada tingkat sistem, transformasi melibatkan perubahan kebijakan, struktur, dan proses organisasi agar selaras dengan nilai dan visi pembelajaran. Sistem yang transformatif mendukung inovasi pedagogis melalui alokasi waktu, sumber daya, dan mekanisme evaluasi yang reflektif. Kepemimpinan transformatif meninjau ulang sistem yang ada dan berani mengubah praktik yang tidak lagi mendukung pembelajaran bermakna.

Transformasi sistem juga menuntut keselarasan vertikal dan horizontal. Kebijakan di tingkat sekolah perlu sejalan dengan praktik di kelas, sementara kolaborasi lintas unit dan peran perlu difasilitasi secara sistematis. Ketidaksinkronan antarbagian sistem sering menjadi sumber kelelahan dan resistensi. Pemimpin transformatif berperan sebagai

penjaga keselarasan ini melalui komunikasi yang jelas dan pengambilan keputusan yang koheren.

Perubahan pada tingkat sistem sering kali paling terlihat, tetapi juga paling kompleks. Tekanan regulasi, keterbatasan sumber daya, dan ekspektasi eksternal dapat menghambat transformasi. Kepemimpinan transformatif menavigasi tantangan ini dengan memanfaatkan visi dan nilai sebagai landasan negosiasi dan prioritas. Pendekatan ini membantu menjaga arah transformasi tetap konsisten meskipun menghadapi kendala.

Transformasi individu, tim, dan sistem bersifat saling memperkuat. Perubahan individu memperkaya dinamika tim, sementara tim yang kuat mendorong pembelajaran organisasi. Sistem yang mendukung memperluas dan mempertahankan perubahan yang telah terjadi. Kepemimpinan transformatif memastikan bahwa umpan balik antar tingkat ini berlangsung secara sadar dan reflektif.

Proses transformasi juga memerlukan waktu dan kesabaran. Pemimpin transformatif memahami bahwa tidak semua perubahan berjalan linear. Kemajuan sering disertai kemunduran sementara yang perlu dimaknai sebagai bagian dari proses belajar. Dengan menjaga perspektif jangka panjang, pemimpin membantu organisasi tetap berkomitmen pada perjalanan transformasi.

Melalui integrasi transformasi individu, tim, dan sistem, kepemimpinan pendidikan transformatif membangun perubahan yang mendalam dan berkelanjutan. Transformasi tidak berhenti pada praktik tertentu, tetapi tertanam dalam cara berpikir, berelasi, dan mengorganisasi pembelajaran. Dengan demikian, sekolah berkembang sebagai ekosistem belajar yang adaptif, bermakna, dan berdaya manusia.

## Studi Praktik Kepemimpinan Transformatif

Studi praktik kepemimpinan transformatif memberikan gambaran konkret tentang bagaimana prinsip, nilai, dan kerangka konseptual kepemimpinan transformatif diwujudkan dalam realitas pendidikan sehari-hari. Praktik ini tidak hadir sebagai model tunggal yang seragam,

melainkan sebagai rangkaian pendekatan kontekstual yang disesuaikan dengan kebutuhan, budaya, dan tantangan masing-masing sekolah. Kepemimpinan transformatif hidup dalam tindakan nyata yang konsisten dan reflektif.

Dalam praktiknya, pemimpin pendidikan transformatif memulai perubahan dari pembacaan konteks yang mendalam. Mereka mengamati dinamika pembelajaran, budaya organisasi, dan relasi antarwarga sekolah sebelum merancang intervensi. Pendekatan ini mencerminkan kesadaran bahwa transformasi yang efektif berangkat dari pemahaman realitas, bukan dari penerapan resep universal. Psikologi kontekstual menegaskan bahwa perubahan bermakna terjadi ketika intervensi selaras dengan pengalaman nyata individu.

Studi praktik menunjukkan bahwa pemimpin transformatif sering menggunakan dialog sebagai alat utama perubahan. Forum refleksi guru, percakapan pedagogis, dan diskusi berbasis data menjadi ruang di mana makna dibangun bersama. Dialog ini tidak bersifat instruktif, tetapi eksploratif, mendorong warga sekolah untuk mempertanyakan asumsi dan menemukan kemungkinan baru. Pendekatan dialogis ini memperkuat rasa kepemilikan terhadap perubahan.

Praktik kepemimpinan transformatif juga tampak dalam cara pemimpin menangani tantangan dan konflik. Alih-alih menghindari konflik, pemimpin memfasilitasi penyelesaian yang konstruktif dan berorientasi pada pembelajaran. Konflik diperlakukan sebagai sinyal adanya perbedaan perspektif yang perlu dipahami, bukan sebagai ancaman terhadap otoritas. Pendekatan ini memperkuat budaya terbuka dan saling menghargai.

Dalam konteks pengembangan guru, studi praktik menunjukkan bahwa pemimpin transformatif memprioritaskan pembelajaran profesional yang berkelanjutan. Mereka mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk coaching, mentoring, dan komunitas belajar. Pengembangan ini tidak dipisahkan dari praktik kelas, tetapi terintegrasi dengan refleksi terhadap pengalaman belajar peserta didik. Dengan

demikian, transformasi pedagogis berlangsung secara organik dan kontekstual.

Neurosains pembelajaran juga tercermin dalam praktik kepemimpinan transformatif. Pemimpin menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis, sehingga guru berani mencoba pendekatan baru tanpa takut disanksi. Kesalahan diperlakukan sebagai bagian dari proses belajar. Lingkungan seperti ini menurunkan respons ancaman dan membuka kapasitas kognitif untuk inovasi dan refleksi.

Studi praktik juga menunjukkan pentingnya keteladanan pemimpin. Pemimpin transformatif mencontohkan keterbukaan terhadap umpan balik, kesediaan belajar, dan konsistensi nilai dalam tindakan. Keteladanan ini memiliki dampak simbolik yang kuat, karena memberi legitimasi pada budaya belajar dan perubahan. Warga sekolah lebih mudah mengikuti perubahan ketika melihat pemimpinnya juga berubah dan belajar.

Dalam pengambilan keputusan, praktik kepemimpinan transformatif menekankan partisipasi dan pertimbangan dampak. Pemimpin melibatkan guru dan pemangku kepentingan lain dalam proses keputusan yang berkaitan langsung dengan pembelajaran. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan komitmen terhadap implementasi.

Studi praktik juga mengungkap bahwa kepemimpinan transformatif bersifat adaptif. Pemimpin secara berkala meninjau strategi dan menyesuaikannya berdasarkan umpan balik dan perubahan konteks. Fleksibilitas ini mencegah transformasi menjadi dogma yang kaku. Kepemimpinan transformatif dipahami sebagai proses belajar berkelanjutan, bukan sebagai proyek dengan akhir yang pasti.

Praktik kepemimpinan transformatif sering kali menghasilkan perubahan bertahap yang akumulatif. Dampak mungkin tidak langsung terlihat dalam indikator kuantitatif jangka pendek, tetapi tercermin dalam perubahan budaya, relasi, dan kualitas dialog pembelajaran. Pemimpin transformatif menjaga kesabaran dan konsistensi untuk memungkinkan dampak ini berkembang secara alami.

Studi praktik juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif membutuhkan dukungan kolektif. Pemimpin tidak bekerja sendiri, tetapi membangun koalisi perubahan yang melibatkan guru, staf, peserta didik, dan komunitas. Koalisi ini memperluas kapasitas kepemimpinan dan memperkuat keberlanjutan transformasi. Kepemimpinan menjadi milik bersama, bukan monopoli individu.

Melalui studi praktik kepemimpinan transformatif, terlihat bahwa transformasi pendidikan terwujud melalui tindakan kecil yang konsisten, relasi yang bermakna, dan komitmen terhadap pembelajaran manusiawi. Praktik-praktik ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif bukan konsep abstrak, melainkan realitas yang dapat dihidupi dan dikembangkan dalam konteks pendidikan yang beragam.





## BAB 14

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI ERA DIGITAL DAN AI

Era digital dan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) menghadirkan perubahan paling disruptif dalam sejarah pendidikan modern. Perubahan ini tidak hanya menyentuh alat dan metode pembelajaran, tetapi juga cara manusia berpikir, mengambil keputusan, dan membangun relasi dengan pengetahuan. Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan menghadapi tantangan eksistensial: bagaimana tetap memanusiakan pendidikan di tengah percepatan teknologi yang kian otonom dan cerdas.

Kepemimpinan pendidikan di era digital tidak lagi cukup bertumpu pada literasi teknologi dasar. Pemimpin dituntut memiliki pemahaman konseptual tentang bagaimana teknologi—khususnya AI—mempengaruhi proses kognitif, emosi, dan perilaku manusia. Teknologi bukan sekadar alat bantu, tetapi aktor yang ikut membentuk ekosistem pembelajaran. Oleh karena itu, kepemimpinan di era ini menuntut kesadaran neuropsikologis dan etis yang lebih dalam.

Neurosains menunjukkan bahwa interaksi manusia dengan teknologi digital mengubah pola perhatian, memori, dan regulasi emosi. Akses informasi yang cepat dan berlimpah dapat memperkaya pembelajaran, tetapi juga berisiko menurunkan kedalaman berpikir dan ketahanan fokus. Kepemimpinan pendidikan perlu memahami dampak ini agar dapat merancang lingkungan belajar yang seimbang antara efisiensi teknologi dan kedalaman kognitif manusia.

AI menghadirkan peluang besar dalam personalisasi pembelajaran, analisis data pendidikan, dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Namun, peluang ini disertai dengan risiko dehumanisasi ketika keputusan pendidikan sepenuhnya diserahkan pada algoritma. Kepemimpinan pendidikan di era AI dituntut untuk mampu membedakan antara penggunaan teknologi sebagai pendukung kebijaksanaan manusia dan penggunaan teknologi yang menggantikan pertimbangan etis dan pedagogis.

Bab ini menempatkan pemimpin pendidikan sebagai penjaga keseimbangan antara kecerdasan buatan dan kecerdasan manusia. Pemimpin tidak berkompetisi dengan AI, tetapi mengorkestrasikan sinergi antara kemampuan analitik mesin dan kebijaksanaan manusia. Sinergi ini menuntut pemahaman tentang keunggulan dan keterbatasan masing-masing, serta kesadaran bahwa empati, makna, dan nilai tetap menjadi domain manusia.

Kepemimpinan di era digital juga menghadapi tantangan kesenjangan literasi dan akses. Transformasi digital berpotensi memperlebar ketimpangan jika tidak dikelola secara adil. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa inovasi teknologi memperluas akses dan kesempatan belajar, bukan sebaliknya. Perspektif keadilan digital menjadi bagian integral dari kepemimpinan etis di era AI.

Bab ini juga mengaitkan kepemimpinan digital dengan perubahan peran guru dan peserta didik. Guru tidak lagi menjadi satu-satunya sumber pengetahuan, melainkan fasilitator pembelajaran yang membantu peserta didik menavigasi informasi, membangun makna, dan mengembangkan berpikir kritis. Kepemimpinan pendidikan perlu mendukung transisi peran ini melalui pengembangan profesional dan budaya belajar yang adaptif.

Pengambilan keputusan pendidikan di era AI semakin bergantung pada data dan analitik. Data besar (big data) menawarkan wawasan yang sebelumnya tidak terjangkau, tetapi juga menimbulkan risiko reduksionisme jika konteks manusia diabaikan. Kepemimpinan

pendidikan di era digital dituntut mampu membaca data secara reflektif dan mengintegrasikannya dengan pengetahuan kontekstual dan nilai kemanusiaan.

Bab ini akan menguraikan tantangan digitalisasi pendidikan, relasi antara otak manusia dan AI, kepemimpinan etis di era teknologi, penggunaan data dan AI dalam pengambilan keputusan pendidikan, serta profil pemimpin adaptif dengan literasi masa depan. Setiap subbab dirancang untuk mengintegrasikan perspektif perilaku, neurosains, dan psikologi dalam konteks transformasi digital.

Melalui Bab 14, kepemimpinan pendidikan diposisikan sebagai kekuatan penyeimbang dalam arus teknologi yang cepat dan kuat. Pemimpin tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi memaknai dan mengarahkannya agar tetap berpihak pada pembelajaran manusiawi. Dengan demikian, era digital dan AI menjadi ruang peluang bagi kepemimpinan pendidikan untuk memperdalam, bukan mengaburkan, hakikat pendidikan sebagai proses memanusiakan manusia.

## **Tantangan Digitalisasi Pendidikan**

Digitalisasi pendidikan membawa perubahan struktural dan kultural yang mendalam dalam cara sekolah beroperasi dan belajar. Teknologi digital mempercepat akses informasi, memperluas sumber belajar, dan membuka kemungkinan pembelajaran lintas ruang dan waktu. Namun, percepatan ini juga memunculkan tantangan kompleks yang menuntut kepemimpinan pendidikan untuk bersikap reflektif, adaptif, dan berlandaskan nilai. Tantangan digitalisasi tidak semata bersifat teknis, melainkan menyentuh dimensi psikologis, pedagogis, dan etis.

Salah satu tantangan utama digitalisasi pendidikan adalah perubahan pola perhatian dan cara belajar peserta didik. Lingkungan digital yang kaya stimulus cenderung mendorong pembelajaran yang cepat dan terfragmentasi. Neurosains kognitif menunjukkan bahwa paparan multitasking dan notifikasi berlebihan dapat mengganggu konsolidasi memori dan kedalaman pemahaman. Kepemimpinan pendidikan perlu

menyadari dampak ini agar digitalisasi tidak mengorbankan kualitas berpikir mendalam.

Digitalisasi juga menantang peran guru sebagai pendidik. Ketika informasi tersedia secara luas, otoritas guru sebagai sumber pengetahuan tunggal berkurang. Perubahan ini dapat memicu kecemasan profesional jika tidak didampingi dengan pengembangan peran baru. Kepemimpinan pendidikan dituntut membantu guru bertransisi menjadi fasilitator pembelajaran, pembimbing berpikir kritis, dan pendamping makna dalam ekosistem digital.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan kesenjangan akses dan literasi digital. Tidak semua peserta didik, guru, dan sekolah memiliki sumber daya dan keterampilan yang sama untuk memanfaatkan teknologi. Digitalisasi yang tidak sensitif terhadap konteks sosial berisiko memperlebar ketimpangan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan perlu memprioritaskan keadilan digital dengan memastikan akses, pelatihan, dan dukungan yang merata.

Dari perspektif psikologi organisasi, digitalisasi dapat mengubah pola relasi dan komunikasi di sekolah. Interaksi virtual berpotensi mengurangi kedekatan emosional dan kualitas hubungan jika tidak dikelola dengan sadar. Kepemimpinan pendidikan perlu merancang praktik digital yang tetap menjaga koneksi manusiawi, empati, dan kolaborasi. Teknologi harus memperkuat relasi, bukan menggantikannya.

Digitalisasi juga membawa tantangan terkait beban kerja dan kesehatan mental. Ketersediaan teknologi sering kali disertai dengan ekspektasi respons cepat dan keterhubungan terus-menerus. Kondisi ini dapat meningkatkan stres dan kelelahan digital (*digital fatigue*). Kepemimpinan pendidikan perlu menetapkan batasan yang sehat dan membangun budaya penggunaan teknologi yang berkelanjutan dan manusiawi.

Aspek keamanan data dan privasi menjadi tantangan krusial dalam digitalisasi pendidikan. Penggunaan platform digital dan aplikasi pembelajaran melibatkan pengumpulan data peserta didik dan guru.

Tanpa kebijakan yang jelas dan kesadaran etis, data ini berisiko disalahgunakan. Kepemimpinan pendidikan memiliki tanggung jawab moral untuk melindungi privasi dan memastikan penggunaan data sesuai dengan prinsip etika dan hukum.

Digitalisasi juga menuntut perubahan dalam sistem evaluasi dan akuntabilitas. Model evaluasi tradisional sering kali tidak selaras dengan pembelajaran digital yang lebih fleksibel dan personal. Kepemimpinan pendidikan perlu mendorong pendekatan evaluasi yang lebih autentik dan reflektif, yang menilai proses dan pemahaman, bukan sekadar hasil instan. Tantangan ini menuntut inovasi kebijakan dan keberanian untuk keluar dari zona nyaman.

Dalam konteks budaya sekolah, digitalisasi dapat memicu resistensi jika dipersepsikan sebagai agenda teknokratis yang mengabaikan suara pendidik. Resistensi ini sering kali berakar pada ketakutan akan kehilangan kontrol atau identitas profesional. Kepemimpinan pendidikan yang empatik dan partisipatif membantu mengelola resistensi dengan melibatkan guru dalam proses perencanaan dan implementasi digitalisasi.

Digitalisasi pendidikan juga menghadirkan tantangan terkait kualitas konten dan kurasi informasi. Banyaknya sumber digital tidak selalu sejalan dengan kualitas dan relevansi pedagogis. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa penggunaan teknologi disertai dengan standar pedagogis yang jelas dan literasi kritis. Peserta didik perlu dibekali kemampuan memilah, mengevaluasi, dan memaknai informasi secara bertanggung jawab.

Tantangan lain adalah risiko ketergantungan teknologi yang berlebihan. Ketika teknologi menjadi tujuan, bukan alat, pembelajaran berisiko kehilangan sentuhan manusiawi dan reflektif. Kepemimpinan pendidikan perlu menegaskan bahwa teknologi adalah sarana untuk memperdalam pembelajaran, bukan pengganti relasi, dialog, dan pengalaman nyata.

Digitalisasi pendidikan juga menuntut pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Teknologi terus berkembang, sehingga kebijakan dan

praktik perlu diperbarui secara berkala. Kepemimpinan pendidikan yang adaptif memandang digitalisasi sebagai proses belajar bersama, bukan sebagai proyek sekali jadi. Pendekatan ini membantu sekolah tetap relevan tanpa kehilangan identitas dan nilai inti.

Melalui pemahaman yang komprehensif terhadap tantangan digitalisasi pendidikan, kepemimpinan pendidikan dapat merancang strategi yang lebih bijaksana dan berimbang. Tantangan tidak dihindari, tetapi dimaknai sebagai peluang untuk memperkuat pembelajaran manusiawi di era digital. Dengan demikian, digitalisasi menjadi alat transformasi yang selaras dengan tujuan pendidikan, bukan kekuatan yang mendominasi tanpa arah.

## Otak Manusia VS Kecerdasan Buatan

Perjumpaan antara otak manusia dan kecerdasan buatan menghadirkan dinamika baru dalam kepemimpinan pendidikan. Keduanya memiliki kapasitas yang berbeda secara fundamental, namun sering disandingkan secara keliru seolah berada pada spektrum yang sama. Otak manusia adalah sistem biologis yang berevolusi untuk makna, empati, dan kesadaran diri, sementara kecerdasan buatan merupakan sistem komputasional yang dioptimalkan untuk pengolahan data, pola, dan prediksi. Kepemimpinan pendidikan di era AI perlu memahami perbedaan ini agar mampu mengorkestrasikan kolaborasi yang sehat dan beretika.

Neurosains kognitif menunjukkan bahwa otak manusia unggul dalam integrasi konteks, penilaian moral, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Manusia mampu memahami nuansa emosi, membaca situasi sosial, dan menafsirkan makna di balik informasi. Kemampuan ini tidak direplikasi oleh AI, yang bekerja berdasarkan algoritma dan data historis. Kepemimpinan pendidikan perlu menegaskan bahwa kebijaksanaan pedagogis dan etis tetap berada pada ranah manusia.

Sebaliknya, kecerdasan buatan unggul dalam kecepatan, konsistensi, dan skala pengolahan informasi. AI dapat menganalisis data pembelajaran dalam jumlah besar, mengidentifikasi pola yang sulit ditangkap manusia,

dan memberikan rekomendasi yang efisien. Dalam konteks pendidikan, keunggulan ini membuka peluang untuk personalisasi pembelajaran dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Namun, tanpa pengawasan manusia, rekomendasi AI berisiko mengabaikan konteks dan nilai.

Perbandingan antara otak manusia dan AI sering memicu kekhawatiran tentang penggantian peran manusia. Dari perspektif psikologi kerja, kekhawatiran ini dapat menurunkan rasa aman dan identitas profesional pendidik. Kepemimpinan pendidikan perlu mengelola narasi ini dengan menegaskan bahwa AI dirancang untuk mendukung, bukan menggantikan, peran manusia. Penegasan ini penting untuk menjaga motivasi dan keterlibatan guru.

Neurosains juga menunjukkan bahwa pembelajaran manusia melibatkan emosi dan relasi. Pengalaman belajar yang bermakna sering kali ditandai oleh interaksi sosial, empati, dan kehadiran guru sebagai figur signifikan. AI tidak memiliki kesadaran emosional dan tidak dapat membangun relasi autentik. Kepemimpinan pendidikan perlu memastikan bahwa integrasi AI tidak mengurangi kualitas relasi manusiawi dalam pembelajaran.

Perbedaan lain terletak pada kemampuan refleksi dan kesadaran diri. Otak manusia mampu merefleksikan pengalaman, mengakui kesalahan, dan mengubah tujuan berdasarkan nilai. AI tidak memiliki kesadaran diri atau tanggung jawab moral. Oleh karena itu, keputusan pendidikan yang berdampak pada kehidupan peserta didik harus tetap berada di bawah kendali manusia. Kepemimpinan pendidikan bertanggung jawab menjaga batas etis ini.

Interaksi manusia dengan AI juga memengaruhi cara otak bekerja. Ketergantungan berlebihan pada sistem rekomendasi dapat melemahkan keterampilan berpikir kritis dan pengambilan keputusan mandiri. Kepemimpinan pendidikan perlu mendorong penggunaan AI yang reflektif, di mana rekomendasi teknologi menjadi bahan dialog dan pertimbangan, bukan perintah yang diikuti secara otomatis.

Dalam konteks pengembangan profesional, pemahaman tentang perbedaan otak manusia dan AI membantu pemimpin merancang pelatihan yang tepat. Guru perlu dibekali literasi AI yang mencakup pemahaman tentang cara kerja, keterbatasan, dan implikasi etis teknologi. Pendekatan ini memperkuat posisi guru sebagai pengambil keputusan pedagogis yang cerdas dan berdaya.

Kepemimpinan pendidikan juga perlu mempertimbangkan dampak psikologis penggunaan AI terhadap peserta didik. Algoritma yang memberi label atau prediksi kinerja dapat memengaruhi konsep diri dan motivasi belajar. Tanpa kehati-hatian, teknologi berisiko menguatkan determinisme dan stereotip. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa penggunaan AI bersifat mendukung pertumbuhan, bukan membatasi potensi.

Sinergi antara otak manusia dan AI idealnya bersifat komplementer. AI menyediakan analitik dan efisiensi, sementara manusia menyediakan makna, empati, dan kebijaksanaan. Kepemimpinan pendidikan berperan sebagai pengatur irama sinergi ini, memastikan bahwa teknologi memperkuat kapasitas manusia, bukan menyingkirkannya. Prinsip ini menjadi landasan kepemimpinan human-centered di era digital.

Perbandingan ini juga menuntut refleksi filosofis tentang hakikat kecerdasan dan pembelajaran. Pendidikan tidak hanya bertujuan menciptakan individu yang efisien secara kognitif, tetapi manusia yang berkesadaran, beretika, dan mampu hidup bersama. Kepemimpinan pendidikan di era AI perlu menjaga orientasi ini agar kemajuan teknologi tidak mengaburkan tujuan kemanusiaan pendidikan.

Dengan memahami perbedaan dan potensi antara otak manusia dan kecerdasan buatan, kepemimpinan pendidikan memperoleh kerangka konseptual untuk mengelola teknologi secara bijaksana. AI menjadi alat yang memperluas kapasitas, sementara manusia tetap menjadi pusat makna dan keputusan. Inilah fondasi kepemimpinan pendidikan yang adaptif, etis, dan berorientasi pada masa depan manusia.



## Kepemimpinan Etis di Era Teknologi

Perkembangan teknologi digital dan kecerdasan buatan membawa konsekuensi etis yang signifikan bagi kepemimpinan pendidikan. Ketika teknologi semakin terlibat dalam pengambilan keputusan, pengelolaan data, dan desain pembelajaran, pertanyaan etis tidak lagi bersifat tambahan, melainkan menjadi inti dari praktik kepemimpinan. Kepemimpinan etis di era teknologi menuntut kesadaran moral yang tinggi serta kemampuan menimbang dampak jangka panjang dari setiap inovasi digital.

Etika dalam kepemimpinan pendidikan berangkat dari prinsip memanusiakan manusia. Teknologi, seberapa pun canggihnya, harus ditempatkan sebagai sarana untuk memperkuat martabat, otonomi, dan kesejahteraan peserta didik serta pendidik. Kepemimpinan etis memastikan bahwa adopsi teknologi tidak mereduksi peserta didik menjadi sekadar data atau objek optimasi algoritmik. Prinsip ini menegaskan bahwa nilai kemanusiaan berada di atas efisiensi teknologis.

Isu privasi dan perlindungan data menjadi salah satu tantangan etis paling krusial. Sistem digital dan AI mengumpulkan data perilaku, capaian belajar, dan bahkan aspek emosional peserta didik. Tanpa kebijakan yang jelas, data ini berisiko disalahgunakan atau dimanfaatkan di luar kepentingan pendidikan. Kepemimpinan etis menuntut transparansi, persetujuan yang sadar, dan perlindungan data yang ketat sebagai wujud tanggung jawab moral.

Bias algoritmik merupakan tantangan etis lain yang perlu diwaspadai. Algoritma AI dibangun berdasarkan data historis yang tidak selalu netral atau adil. Jika bias ini tidak disadari, sistem AI dapat memperkuat ketimpangan dan stereotip dalam pendidikan. Kepemimpinan pendidikan etis perlu memastikan adanya pengawasan manusia, audit algoritma, dan refleksi kritis terhadap rekomendasi teknologi sebelum diimplementasikan.

Psikologi moral menunjukkan bahwa kejelasan nilai membantu individu dan organisasi menavigasi dilema etis. Dalam konteks teknologi,

kepemimpinan etis memerlukan artikulasi nilai yang eksplisit dan konsisten. Nilai seperti keadilan, transparansi, dan tanggung jawab perlu menjadi rujukan dalam setiap keputusan terkait teknologi. Kejelasan ini memberi panduan bagi warga sekolah dalam menghadapi kompleksitas etika digital.

Kepemimpinan etis juga berkaitan dengan keadilan akses dan kesempatan. Transformasi digital berpotensi memperlebar kesenjangan jika hanya menguntungkan kelompok tertentu. Pemimpin pendidikan bertanggung jawab memastikan bahwa teknologi digunakan untuk memperluas akses dan mendukung kelompok yang kurang terlayani. Perspektif keadilan sosial menjadi lensa penting dalam menilai dampak teknologi pendidikan.

Dimensi etis lainnya adalah pengaruh teknologi terhadap otonomi profesional guru. Sistem digital yang terlalu preskriptif dapat mengurangi ruang pertimbangan pedagogis dan kreativitas guru. Kepemimpinan etis menjaga keseimbangan antara dukungan teknologi dan kebebasan profesional. Guru tetap diposisikan sebagai pengambil keputusan pedagogis yang berdaulat, bukan sebagai pelaksana algoritma.

Kepemimpinan etis di era teknologi juga menuntut literasi etika digital bagi seluruh warga sekolah. Peserta didik perlu dibekali pemahaman tentang penggunaan teknologi yang bertanggung jawab, sementara guru dan pemimpin perlu memahami implikasi etis dari alat yang digunakan. Pendidikan etika digital menjadi bagian integral dari pengembangan kompetensi abad ke-21.

Dalam pengambilan keputusan berbasis teknologi, kepemimpinan etis menekankan akuntabilitas manusia. Meskipun keputusan didukung oleh data dan AI, tanggung jawab akhir tetap berada pada pemimpin dan pendidik. Prinsip ini mencegah pengalihan tanggung jawab kepada sistem teknologi dan memastikan bahwa keputusan dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan profesional.

Kepemimpinan etis juga melibatkan keberanian untuk mengatakan tidak pada teknologi tertentu. Tidak semua inovasi digital selaras dengan

nilai dan tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan etis mampu menahan godaan adopsi teknologi yang populer tetapi tidak bermakna atau berisiko. Keputusan ini mencerminkan integritas dan komitmen terhadap pendidikan yang memanusiakan.

Etika teknologi dalam pendidikan bersifat dinamis dan kontekstual. Perkembangan teknologi yang cepat menuntut refleksi etis yang berkelanjutan. Kepemimpinan pendidikan perlu menciptakan ruang dialog dan evaluasi etis secara rutin agar kebijakan teknologi tetap relevan dan bertanggung jawab. Pendekatan reflektif ini membantu organisasi belajar dari pengalaman dan menyesuaikan praktiknya.

Melalui kepemimpinan etis di era teknologi, pendidikan menjaga arah moral di tengah arus inovasi yang cepat. Teknologi menjadi alat yang memperkuat nilai dan pembelajaran manusiawi, bukan kekuatan yang mendikte tanpa kendali. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan berperan sebagai penjaga nurani yang memastikan bahwa kemajuan teknologi berjalan seiring dengan kemajuan kemanusiaan.

## **Data, AI, dan Pengambilan Keputusan Pendidikan**

Pengambilan keputusan pendidikan di era digital semakin dipengaruhi oleh ketersediaan data dan kemampuan analitik kecerdasan buatan. Data pembelajaran, kehadiran, asesmen, interaksi digital, hingga umpan balik peserta didik kini dapat dikumpulkan dan dianalisis dalam skala besar. Potensi ini membuka peluang bagi keputusan yang lebih berbasis bukti dan presisi. Namun, kepemimpinan pendidikan perlu memastikan bahwa data dan AI digunakan sebagai alat kebijaksanaan, bukan sebagai pengganti pertimbangan manusia.

Data dalam pendidikan tidak bersifat netral. Ia merefleksikan asumsi tentang apa yang dianggap penting untuk diukur dan dianalisis. Psikologi pengukuran menunjukkan bahwa apa yang diukur akan memengaruhi perilaku. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan perlu bersikap kritis terhadap indikator dan metrik yang digunakan. Keputusan berbasis data

yang bijak dimulai dari pemilihan data yang relevan dengan tujuan pembelajaran dan nilai pendidikan.

AI memperkuat kemampuan analitik dengan mengidentifikasi pola dan prediksi yang sulit ditangkap secara manual. Dalam pendidikan, AI dapat membantu memetakan kebutuhan belajar, mengidentifikasi risiko putus sekolah, dan merekomendasikan intervensi yang tepat. Namun, rekomendasi ini bersifat probabilistik dan bergantung pada kualitas data. Kepemimpinan pendidikan perlu memahami keterbatasan ini agar tidak memperlakukan prediksi AI sebagai kepastian.

Neurosains keputusan menunjukkan bahwa manusia cenderung dipengaruhi oleh automation bias, yaitu kecenderungan mempercayai rekomendasi sistem otomatis tanpa verifikasi kritis. Dalam konteks pendidikan, bias ini dapat berbahaya jika keputusan penting—seperti penempatan, intervensi, atau evaluasi—diambil semata berdasarkan output AI. Kepemimpinan pendidikan perlu membangun budaya human-in-the-loop, di mana keputusan akhir tetap melalui pertimbangan profesional dan refleksi etis.

Pengambilan keputusan berbasis data juga memiliki dimensi emosional dan relasional. Angka dan grafik tidak selalu menangkap cerita di balik pengalaman belajar peserta didik dan guru. Kepemimpinan pendidikan yang bijak mengintegrasikan data kuantitatif dengan data kualitatif, seperti observasi kelas, dialog reflektif, dan narasi pengalaman. Integrasi ini menghasilkan keputusan yang lebih kontekstual dan manusiawi.

AI dapat meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan, tetapi efisiensi bukan satu-satunya kriteria kualitas. Keputusan pendidikan sering kali melibatkan nilai, keadilan, dan dampak jangka panjang yang tidak sepenuhnya terukur. Kepemimpinan pendidikan perlu menyeimbangkan antara kecepatan analitik AI dan kehati-hatian etis manusia. Keseimbangan ini menjaga keputusan tetap berpihak pada pembelajaran dan kesejahteraan manusia.

Transparansi dalam penggunaan data dan AI menjadi aspek penting kepemimpinan. Warga sekolah perlu memahami bagaimana data digunakan dan bagaimana rekomendasi AI dihasilkan. Transparansi ini meningkatkan kepercayaan dan memungkinkan partisipasi yang lebih bermakna dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan pendidikan bertanggung jawab mengkomunikasikan batasan dan tujuan penggunaan data secara jelas.

Pengambilan keputusan berbasis data juga menuntut peningkatan literasi data bagi pemimpin dan guru. Tanpa literasi yang memadai, data berisiko disalahartikan atau digunakan secara sempit. Kepemimpinan pendidikan perlu menginvestasikan pengembangan kompetensi analitik yang kritis dan reflektif, sehingga data menjadi sarana pembelajaran organisasi, bukan sekadar alat pelaporan.

Dalam praktik, keputusan berbasis data dan AI perlu dievaluasi dampaknya secara berkelanjutan. Umpan balik dari implementasi keputusan membantu organisasi belajar dan menyesuaikan strategi. Kepemimpinan pendidikan yang adaptif memandang keputusan sebagai hipotesis yang diuji melalui praktik, bukan sebagai kebenaran final. Pendekatan ini selaras dengan prinsip pembelajaran berkelanjutan.

Penggunaan data dan AI juga berkaitan dengan keadilan dan inklusivitas. Data yang tidak representatif atau bias dapat menghasilkan keputusan yang merugikan kelompok tertentu. Kepemimpinan pendidikan perlu memastikan bahwa analitik digunakan untuk mengidentifikasi dan mengurangi ketimpangan, bukan memperkuatnya. Perspektif keadilan sosial menjadi lensa penting dalam menafsirkan data.

Dalam pengambilan keputusan strategis, data dan AI berfungsi sebagai alat dialog, bukan sebagai otoritas tunggal. Pemimpin pendidikan mengundang diskusi lintas peran untuk menafsirkan temuan dan mempertimbangkan implikasinya. Proses dialogis ini memperkaya pemahaman dan meningkatkan kualitas keputusan kolektif.

Melalui integrasi data, AI, dan kebijaksanaan manusia, kepemimpinan pendidikan di era digital membangun pengambilan

keputusan yang lebih cerdas dan bertanggung jawab. Data memberi wawasan, AI memberi efisiensi, dan manusia memberi makna serta arah. Sinergi ketiganya memastikan bahwa keputusan pendidikan tetap berlandaskan nilai, kontekstual, dan berorientasi pada pembelajaran yang memanusiakan.

## **Pemimpin Adaptif dan Literasi Masa Depan**

Pemimpin pendidikan di era digital dan AI dituntut memiliki kapasitas adaptif yang tinggi. Adaptivitas bukan sekadar kemampuan bereaksi cepat terhadap perubahan teknologi, melainkan kecakapan untuk belajar, menyesuaikan arah, dan memaknai perubahan secara berkelanjutan. Pemimpin adaptif memahami bahwa masa depan pendidikan tidak sepenuhnya dapat diprediksi, sehingga yang terpenting adalah membangun kesiapan mental, kognitif, dan etis untuk menghadapi ketidakpastian.

Literasi masa depan menjadi fondasi kepemimpinan adaptif. Literasi ini melampaui literasi digital teknis dan mencakup kemampuan memahami implikasi sosial, psikologis, dan etis dari teknologi. Pemimpin pendidikan perlu mengembangkan futures literacy, yaitu kemampuan membayangkan berbagai skenario masa depan dan menyiapkan organisasi untuk meresponsnya secara bijaksana. Dengan literasi ini, pemimpin tidak terjebak pada tren sesaat, tetapi mampu membaca arah perubahan yang lebih dalam.

Psikologi adaptasi menunjukkan bahwa individu dan organisasi yang adaptif memiliki growth mindset dan toleransi terhadap ambiguitas. Pemimpin adaptif memandang perubahan sebagai peluang belajar, bukan ancaman terhadap stabilitas. Sikap ini menular ke seluruh organisasi, membentuk budaya yang berani bereksperimen dan belajar dari kegagalan. Kepemimpinan adaptif menciptakan ruang aman bagi inovasi yang terkelola.

Neurosains pembelajaran menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi berkaitan dengan fleksibilitas kognitif dan regulasi emosi.

Tekanan perubahan teknologi dapat memicu kecemasan dan resistensi jika tidak dikelola. Pemimpin adaptif mengelola emosi kolektif dengan empati, komunikasi yang jujur, dan dukungan yang konsisten. Pendekatan ini menjaga kapasitas belajar organisasi tetap terbuka.

Literasi masa depan juga mencakup pemahaman lintas disiplin. Pemimpin pendidikan perlu menghubungkan teknologi dengan pedagogi, psikologi, dan nilai kemanusiaan. Pendekatan lintas disiplin membantu pemimpin melihat implikasi jangka panjang dari keputusan teknologi terhadap pembelajaran dan kesejahteraan manusia. Kepemimpinan adaptif memanfaatkan keragaman perspektif sebagai sumber kebijaksanaan.

Pemimpin adaptif menempatkan pembelajaran sepanjang hayat sebagai identitas profesional. Di era perubahan cepat, pengetahuan cepat usang, tetapi kemampuan belajar tetap relevan. Pemimpin yang terus belajar memberi teladan dan legitimasi bagi budaya belajar organisasi. Keteladanan ini memperkuat kesiapan kolektif menghadapi masa depan.

Literasi masa depan juga menuntut kemampuan berpikir kritis dan etis terhadap informasi dan teknologi. Pemimpin pendidikan perlu membantu warga sekolah mengembangkan kemampuan memilah informasi, memahami bias algoritmik, dan menilai dampak teknologi. Dengan demikian, literasi masa depan menjadi alat pemberdayaan, bukan sekadar keterampilan teknis.

Kepemimpinan adaptif juga berkaitan dengan pengembangan kompetensi manusia yang tidak mudah digantikan AI. Kreativitas, empati, kolaborasi, dan penilaian moral menjadi semakin penting. Pemimpin pendidikan perlu memastikan bahwa kurikulum dan praktik pembelajaran menumbuhkan kompetensi ini. Orientasi ini menjaga relevansi pendidikan di tengah kemajuan teknologi.

Dalam pengambilan keputusan strategis, pemimpin adaptif menggunakan pendekatan eksperimental dan reflektif. Kebijakan dan inovasi diperlakukan sebagai hipotesis yang diuji melalui praktik dan umpan balik. Pendekatan ini memungkinkan organisasi belajar dengan

cepat dan menyesuaikan arah tanpa kehilangan integritas nilai. Kepemimpinan adaptif menghindari kepastian palsu dan membuka ruang pembelajaran berkelanjutan.

Literasi masa depan juga mencakup kesadaran global dan tanggung jawab sosial. Teknologi menghubungkan pendidikan dengan isu global seperti keberlanjutan, keadilan, dan kemanusiaan. Pemimpin adaptif membantu sekolah melihat keterkaitan ini dan mempersiapkan peserta didik sebagai warga dunia yang bertanggung jawab. Perspektif global ini memperkaya makna pendidikan.

Pemimpin adaptif tidak bekerja sendiri, tetapi membangun jejaring pembelajaran lintas sekolah, komunitas, dan sektor. Jejaring ini memperluas sumber pengetahuan dan mempercepat pembelajaran organisasi. Kepemimpinan adaptif memanfaatkan kolaborasi sebagai strategi menghadapi kompleksitas masa depan.

Melalui kepemimpinan adaptif dan literasi masa depan, pendidikan memperoleh kapasitas untuk bertumbuh bersama perubahan teknologi tanpa kehilangan jati diri. Pemimpin pendidikan menjadi penjaga keseimbangan antara inovasi dan nilai, antara kecepatan dan kebijaksanaan. Dengan demikian, era digital dan AI tidak hanya dihadapi, tetapi dimaknai sebagai peluang untuk memperdalam pendidikan yang memanusiakan dan berorientasi masa depan.





## BAB 15

# MASA DEPAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Masa depan kepemimpinan pendidikan tidak dapat dipahami sebagai kelanjutan linear dari praktik masa lalu. Ia merupakan ruang kemungkinan yang dibentuk oleh perjumpaan antara perkembangan sains, teknologi, psikologi manusia, dan nilai-nilai peradaban. Pada titik ini, kepemimpinan pendidikan tidak lagi sekadar menjawab persoalan manajerial atau pedagogis, tetapi memikul tanggung jawab historis untuk menjaga arah kemanusiaan pendidikan di tengah perubahan yang semakin cepat dan kompleks.

Bab ini menjadi puncak reflektif dari seluruh bangunan pemikiran yang telah disusun dalam buku ini. Kepemimpinan pendidikan masa depan diposisikan sebagai praktik kesadaran—kesadaran akan otak manusia, kesadaran akan relasi sosial, dan kesadaran akan dampak jangka panjang keputusan pendidikan terhadap peradaban. Pemimpin pendidikan masa depan tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga matang secara etis dan eksistensial.

Perkembangan neurosains dan psikologi telah memperluas pemahaman kita tentang bagaimana manusia belajar, berubah, dan membangun makna. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif di masa depan harus selaras dengan cara kerja otak dan kebutuhan psikologis manusia. Kepemimpinan yang mengabaikan dimensi ini berisiko menciptakan sistem yang efisien tetapi rapuh secara manusiawi.

Pada saat yang sama, tantangan global seperti ketidakpastian ekonomi, krisis lingkungan, disrupsi teknologi, dan fragmentasi sosial menuntut kepemimpinan pendidikan yang berorientasi pada ketahanan dan keberlanjutan. Pendidikan tidak lagi cukup mempersiapkan individu untuk pekerjaan tertentu, tetapi perlu membekali manusia dengan kapasitas belajar, beradaptasi, dan bertanggung jawab secara sosial. Kepemimpinan pendidikan masa depan menjadi penjaga arah transformasi ini.

Bab ini mengajak pembaca untuk melihat kepemimpinan pendidikan sebagai bagian dari proyek peradaban. Sekolah dan institusi pendidikan bukan hanya organisasi pembelajaran, tetapi ruang pembentukan nilai dan kesadaran kolektif. Pemimpin pendidikan masa depan berperan sebagai penjaga nilai, pengarah makna, dan penghubung antara generasi.

Struktur Bab 15 akan menguraikan pergeseran kepemimpinan dari fokus otak individual menuju kesadaran peradaban, karakteristik pemimpin pembelajaran berkelanjutan, integrasi neurosains, psikologi, dan nilai, kepemimpinan sebagai warisan peradaban, serta epilog reflektif tentang memimpin untuk memanusiakan pendidikan. Setiap bagian dirancang untuk memperluas horizon berpikir dan menutup buku ini dengan refleksi yang mendalam dan inspiratif.

Melalui Bab 15, kepemimpinan pendidikan dipahami bukan sebagai jabatan atau keterampilan semata, tetapi sebagai laku hidup yang berdampak lintas generasi. Masa depan kepemimpinan pendidikan ditentukan oleh pilihan-pilihan hari ini—pilihan tentang nilai, relasi, dan arah pembelajaran. Dengan kesadaran ini, kepemimpinan pendidikan menjadi kekuatan sunyi yang membentuk masa depan manusia dan peradaban belajar.

## **Kepemimpinan dari Otak Menuju Peradaban**

Kepemimpinan pendidikan masa depan menandai pergeseran fundamental dari fokus pada kapasitas kognitif individual menuju kesadaran peradaban yang kolektif. Selama ini, kepemimpinan sering

dipersempit pada kecerdasan personal, keterampilan manajerial, dan kemampuan pengambilan keputusan rasional. Perspektif neurosains memperkaya pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan berakar pada cara otak manusia membangun makna, relasi, dan tanggung jawab sosial. Namun, masa depan kepemimpinan menuntut lompatan kesadaran yang melampaui otak individual menuju dampaknya bagi peradaban.

Neurosains menunjukkan bahwa otak manusia berkembang melalui interaksi sosial dan pengalaman bermakna. Nilai, empati, dan kepedulian terhadap orang lain bukanlah atribut tambahan, melainkan bagian integral dari cara otak bekerja. Kepemimpinan pendidikan yang memahami hal ini tidak hanya mengoptimalkan kinerja, tetapi juga membentuk ekosistem relasi yang menumbuhkan kepercayaan dan solidaritas. Dari sinilah kepemimpinan mulai berkontribusi pada pembentukan peradaban belajar.

Peradaban dibangun melalui akumulasi nilai, praktik, dan pengetahuan yang diwariskan lintas generasi. Pendidikan menjadi medium utama proses ini, dan kepemimpinan pendidikan berperan sebagai penjaga kesinambungan tersebut. Kepemimpinan dari otak menuju peradaban berarti menyadari bahwa setiap keputusan pedagogis memiliki implikasi jangka panjang terhadap cara generasi mendatang berpikir, berelasi, dan bertindak di dunia.

Psikologi moral menegaskan bahwa kesadaran etis berkembang melalui refleksi dan pengalaman sosial. Pemimpin pendidikan masa depan perlu memfasilitasi ruang refleksi kolektif yang membantu warga sekolah memahami dampak sosial dan kemanusiaan dari pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya membentuk kompetensi, tetapi juga karakter dan tanggung jawab peradaban.

Kepemimpinan yang berorientasi peradaban juga menuntut perspektif sistemik. Tantangan global seperti krisis lingkungan, ketidakadilan sosial, dan disrupsi teknologi tidak dapat diselesaikan oleh individu atau institusi secara terpisah. Pemimpin pendidikan masa depan membantu peserta didik dan pendidik melihat keterhubungan antara

tindakan lokal dan dampak global. Perspektif ini menumbuhkan kesadaran bahwa pembelajaran memiliki implikasi etis dan ekologis yang luas.

Peralihan dari otak menuju peradaban juga mencerminkan perubahan cara memaknai kecerdasan. Kecerdasan tidak lagi dipahami semata sebagai kemampuan kognitif, tetapi sebagai kapasitas untuk hidup bersama secara berkelanjutan. Empati, kolaborasi, dan kebijaksanaan menjadi indikator kecerdasan peradaban. Kepemimpinan pendidikan masa depan berperan menumbuhkan kecerdasan ini melalui kurikulum, budaya sekolah, dan praktik kepemimpinan sehari-hari.

Neurosains sosial menunjukkan bahwa manusia cenderung meniru perilaku figur signifikan. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan memiliki dampak simbolik yang besar. Keteladanan pemimpin dalam memperlakukan orang lain, mengambil keputusan etis, dan merespons krisis menjadi pembelajaran implisit bagi warga sekolah. Dari keteladanan inilah nilai-nilai peradaban ditransmisikan secara nyata.

Kepemimpinan dari otak menuju peradaban juga menuntut kesadaran akan batas-batas kekuasaan manusia. Di era teknologi dan AI, kemampuan manusia untuk memengaruhi dunia semakin besar, tetapi juga semakin berisiko. Pemimpin pendidikan masa depan perlu menanamkan sikap rendah hati intelektual dan tanggung jawab moral dalam penggunaan pengetahuan dan teknologi. Kesadaran ini menjaga agar kemajuan tidak berubah menjadi dominasi yang merusak.

Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan menjadi praktik kesadaran kolektif. Pemimpin tidak berdiri di atas sistem, tetapi berada di dalamnya sebagai bagian dari komunitas pembelajar. Kepemimpinan yang demikian memperkuat rasa kebersamaan dan tanggung jawab bersama terhadap masa depan. Peradaban belajar dibangun melalui kepemimpinan yang mengajak, bukan memerintah.

Peralihan menuju kepemimpinan berorientasi peradaban juga memerlukan keberanian untuk melampaui indikator keberhasilan jangka pendek. Keberhasilan pendidikan tidak hanya diukur melalui skor dan

peringkat, tetapi melalui kualitas manusia dan relasi sosial yang dihasilkan. Pemimpin pendidikan masa depan menjaga perspektif ini agar pendidikan tetap setia pada tujuan kemanusiaannya.

Dengan memahami kepemimpinan dari otak menuju peradaban, pemimpin pendidikan memperoleh kerangka berpikir yang melampaui tuntutan teknis dan administratif. Kepemimpinan menjadi laku kesadaran yang menghubungkan sains otak, psikologi manusia, dan masa depan peradaban. Inilah arah kepemimpinan pendidikan yang tidak hanya membentuk sekolah yang efektif, tetapi juga manusia dan masyarakat yang beradab.

## **Pemimpin Pembelajaran Berkelanjutan**

Pemimpin pembelajaran berkelanjutan merupakan figur kunci dalam menjaga denyut hidup pendidikan di tengah perubahan yang terus berlangsung. Kepemimpinan masa depan tidak lagi dapat bergantung pada pengetahuan yang statis atau praktik yang telah mapan, melainkan pada kapasitas untuk terus belajar, menyesuaikan diri, dan memperbarui makna. Pemimpin pembelajaran berkelanjutan memahami bahwa belajar bukan fase awal karier, tetapi sikap hidup yang menyertai seluruh perjalanan kepemimpinan.

Psikologi pembelajaran orang dewasa menegaskan bahwa pembelajaran berkelanjutan dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, refleksi diri, dan pengalaman bermakna. Pemimpin pendidikan yang berkomitmen pada pembelajaran berkelanjutan secara sadar menempatkan diri sebagai pembelajar, bukan sebagai figur yang telah selesai. Sikap ini menciptakan iklim psikologis yang aman, di mana belajar dipandang sebagai kekuatan, bukan sebagai tanda kelemahan.

Neurosains menunjukkan bahwa otak manusia mempertahankan plastisitas sepanjang hayat. Kemampuan ini memungkinkan pemimpin untuk terus membangun koneksi baru, memperluas perspektif, dan mengubah pola berpikir. Pemimpin pembelajaran berkelanjutan memanfaatkan plastisitas ini melalui kebiasaan refleksi, dialog intelektual,

dan keterbukaan terhadap umpan balik. Dengan demikian, pembelajaran menjadi proses biologis dan psikologis yang aktif.

Pemimpin pembelajaran berkelanjutan juga memahami bahwa pembelajaran tidak selalu bersifat formal. Banyak pembelajaran bermakna terjadi melalui pengalaman, kegagalan, dan interaksi sosial. Pemimpin yang reflektif mampu menafsirkan pengalaman sehari-hari sebagai sumber pengetahuan dan kebijaksanaan. Kemampuan ini memperkaya kualitas kepemimpinan dan mencegah stagnasi profesional.

Dalam konteks organisasi pendidikan, pemimpin pembelajaran berkelanjutan berperan sebagai penggerak budaya belajar. Ia mendorong guru dan staf untuk terus mengembangkan diri melalui komunitas belajar, penelitian tindakan, dan kolaborasi profesional. Kepemimpinan yang demikian menormalisasi proses belajar sebagai bagian dari pekerjaan, bukan sebagai tuntutan tambahan yang membebani.

Pembelajaran berkelanjutan juga berkaitan dengan keberanian untuk meninggalkan praktik yang tidak lagi relevan. Pemimpin pendidikan masa depan perlu memiliki kapasitas *unlearning*, yaitu kemampuan melepaskan asumsi dan kebiasaan lama yang menghambat pertumbuhan. Proses ini sering kali menantang secara emosional, karena terkait dengan identitas dan rasa aman. Pemimpin pembelajaran berkelanjutan mengelola proses ini dengan empati dan kesadaran diri.

Pemimpin pembelajaran berkelanjutan memandang perubahan kebijakan dan teknologi sebagai peluang belajar, bukan sebagai gangguan semata. Alih-alih bereaksi defensif, pemimpin melakukan pemaknaan ulang dan eksperimen terarah. Pendekatan ini membantu organisasi tetap adaptif tanpa kehilangan arah nilai. Pembelajaran menjadi jembatan antara stabilitas dan perubahan.

Dalam relasi dengan guru, pemimpin pembelajaran berkelanjutan mencontohkan praktik reflektif dan dialogis. Ia bersedia belajar dari praktik guru dan mengakui keterbatasan dirinya. Keteladanan ini memperkuat hubungan profesional dan meningkatkan kepercayaan. Guru lebih terdorong untuk belajar ketika melihat pemimpinnya juga belajar.

Pembelajaran berkelanjutan juga memiliki dimensi etis. Pemimpin yang terus belajar lebih peka terhadap dampak keputusan dan lebih terbuka terhadap koreksi. Sikap ini mengurangi risiko kepemimpinan yang dogmatis dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Dalam jangka panjang, pembelajaran berkelanjutan memperkuat integritas dan kebijaksanaan kepemimpinan.

Pemimpin pembelajaran berkelanjutan tidak mengejar kesempurnaan, tetapi pertumbuhan. Ia menyadari bahwa ketidakpastian adalah bagian inheren dari masa depan pendidikan. Dengan memelihara rasa ingin tahu dan kerendahan hati intelektual, pemimpin menjaga kapasitas organisasi untuk belajar dan beradaptasi. Sikap ini menjadi fondasi ketahanan pendidikan di tengah perubahan global.

Melalui kepemimpinan pembelajaran berkelanjutan, pendidikan memperoleh kesinambungan di tengah perubahan. Pemimpin tidak hanya merespons masa depan, tetapi menyiapkan organisasi untuk terus belajar dari masa depan itu sendiri. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan menjadi proses hidup yang terus berkembang, selaras dengan hakikat belajar sebagai perjalanan sepanjang hayat.

## **Integrasi Neurosains, Psikologi, dan Nilai**

Masa depan kepemimpinan pendidikan menuntut integrasi yang utuh antara neurosains, psikologi, dan nilai-nilai kemanusiaan. Ketiganya tidak dapat berjalan sendiri-sendiri tanpa kehilangan makna dan daya transformasinya. Neurosains memberi pemahaman tentang bagaimana otak belajar dan berubah, psikologi menjelaskan dinamika emosi, motivasi, dan relasi manusia, sementara nilai memberikan arah moral dan tujuan eksistensial pendidikan. Kepemimpinan masa depan berdiri di titik temu ketiga fondasi ini.

Neurosains membantu pemimpin pendidikan memahami batas dan potensi biologis manusia. Temuan tentang neuroplastisitas, regulasi emosi, dan pembelajaran sosial menunjukkan bahwa perubahan yang bermakna membutuhkan rasa aman, keterhubungan, dan pengulangan yang reflektif.

Kepemimpinan yang mengabaikan cara kerja otak berisiko menciptakan tuntutan yang tidak manusiawi dan kontraproduktif. Oleh karena itu, pemimpin masa depan perlu merancang kebijakan dan praktik yang selaras dengan ritme biologis dan psikologis manusia.

Psikologi memperdalam pemahaman tentang motivasi, identitas, dan makna kerja pendidik. Guru dan peserta didik bukan sekadar pelaku rasional, tetapi individu dengan emosi, harapan, dan kebutuhan akan pengakuan. Kepemimpinan pendidikan yang terintegrasi memahami bahwa perubahan perilaku lahir dari perubahan makna dan relasi. Pendekatan psikologis membantu pemimpin membangun kepercayaan, mengelola emosi kolektif, dan menumbuhkan komitmen intrinsik.

Nilai berfungsi sebagai jangkar yang mengarahkan penggunaan sains dan psikologi. Tanpa nilai, neurosains dan psikologi dapat direduksi menjadi alat optimasi semata yang mengabaikan martabat manusia. Kepemimpinan pendidikan masa depan menegaskan nilai-nilai seperti keadilan, empati, integritas, dan keberlanjutan sebagai kompas dalam setiap keputusan. Nilai memastikan bahwa kemajuan sains dan teknologi tetap berpihak pada kemanusiaan.

Integrasi ketiganya memungkinkan kepemimpinan yang lebih bijaksana dan berimbang. Neurosains memberi tahu bagaimana manusia belajar, psikologi menjelaskan mengapa manusia bertindak, dan nilai menentukan ke mana pendidikan diarahkan. Kepemimpinan pendidikan masa depan menggabungkan ketiga pertanyaan ini dalam praktik sehari-hari, sehingga keputusan tidak hanya efektif, tetapi juga bermakna dan etis.

Dalam praktik sekolah, integrasi ini tercermin dalam desain pembelajaran dan kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan psikologis sekaligus tujuan moral. Misalnya, penggunaan teknologi dan data didasarkan pada pemahaman neurosains tentang perhatian dan stres, dipandu oleh psikologi motivasi, serta diarahkan oleh nilai keadilan dan inklusivitas. Pendekatan ini menghasilkan kebijakan yang lebih manusiawi dan berkelanjutan.



Integrasi neurosains, psikologi, dan nilai juga memperkuat kapasitas reflektif pemimpin. Pemimpin mampu menafsirkan respons emosional dan perilaku warga sekolah sebagai sinyal, bukan gangguan. Dengan pemahaman ilmiah dan nilai etis, pemimpin dapat merespons secara empatik dan strategis. Refleksi ini meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam situasi kompleks dan ambigu.

Pada tingkat organisasi, integrasi ini membentuk budaya belajar yang sehat. Budaya yang menghargai proses belajar, kesejahteraan, dan nilai bersama menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan ketahanan. Kepemimpinan pendidikan masa depan tidak memisahkan kinerja dari kemanusiaan, tetapi memandang keduanya sebagai saling memperkuat.

Integrasi ini juga menuntut pengembangan kapasitas pemimpin itu sendiri. Pemimpin pendidikan masa depan perlu literasi neurosains dasar, pemahaman psikologi organisasi, dan kedalaman refleksi nilai. Pengembangan kepemimpinan tidak lagi cukup berfokus pada keterampilan teknis, tetapi perlu mencakup pembentukan kesadaran diri dan kepekaan etis. Dengan demikian, pemimpin siap menghadapi kompleksitas masa depan.

Dalam konteks global, integrasi neurosains, psikologi, dan nilai membantu pendidikan merespons tantangan peradaban secara lebih utuh. Krisis lingkungan, ketidakadilan sosial, dan disrupsi teknologi menuntut kepemimpinan yang memahami manusia secara holistik. Pendidikan menjadi ruang pembentukan kesadaran kolektif yang berlandaskan sains dan nilai kemanusiaan.

Melalui integrasi neurosains, psikologi, dan nilai, kepemimpinan pendidikan masa depan memperoleh fondasi yang kokoh dan bermakna. Kepemimpinan tidak hanya cerdas secara kognitif, tetapi juga bijaksana secara emosional dan etis. Inilah arah kepemimpinan pendidikan yang mampu menjaga keseimbangan antara kemajuan ilmu pengetahuan dan keluhuran peradaban manusia.

## Kepemimpinan Sebagai Warisan Peradaban

Kepemimpinan pendidikan masa depan pada akhirnya tidak diukur dari seberapa banyak program yang dijalankan atau seberapa cepat perubahan dilakukan, melainkan dari warisan peradaban yang ditinggalkannya. Kepemimpinan sebagai warisan peradaban memandang setiap tindakan kepemimpinan sebagai bagian dari proses pewarisan nilai, cara berpikir, dan cara hidup kepada generasi berikutnya. Dalam perspektif ini, pemimpin pendidikan tidak hanya bekerja untuk masa kini, tetapi juga bertanggung jawab atas masa depan yang belum mereka saksikan.

Psikologi lintas generasi menunjukkan bahwa nilai dan pola relasi ditransmisikan tidak hanya melalui kurikulum formal, tetapi melalui praktik sehari-hari dan keteladanan. Cara pemimpin mendengarkan, mengambil keputusan, dan memperlakukan orang lain menjadi pembelajaran implisit yang membentuk budaya dan karakter institusi. Kepemimpinan pendidikan yang sadar akan dimensi warisan ini lebih berhati-hati dan reflektif dalam setiap tindakannya.

Warisan peradaban dalam pendidikan tercermin pada kualitas manusia yang dihasilkan. Peserta didik yang tumbuh dalam lingkungan kepemimpinan yang adil, empatik, dan reflektif cenderung mengembangkan kesadaran sosial dan tanggung jawab moral yang lebih kuat. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan berkontribusi pada pembentukan warga peradaban, bukan sekadar lulusan dengan kompetensi teknis. Orientasi ini menegaskan kembali hakikat pendidikan sebagai proyek kemanusiaan jangka panjang.

Neurosains sosial menunjukkan bahwa pengalaman relasional yang bermakna membentuk pola respons emosional dan sosial jangka panjang. Kepemimpinan yang memprioritaskan rasa aman, kepercayaan, dan dialog membantu membangun fondasi neuropsikologis bagi empati dan kolaborasi. Fondasi ini menjadi bagian dari warisan tak terlihat yang dibawa individu ke berbagai konteks kehidupan. Dengan kata lain, kepemimpinan pendidikan ikut membentuk “arsitektur emosional” peradaban.

Kepemimpinan sebagai warisan peradaban juga menuntut perspektif historis. Pemimpin pendidikan masa depan perlu menyadari bahwa mereka berdiri di atas tradisi dan perjuangan pendahulu. Kesadaran ini menumbuhkan kerendahan hati dan rasa tanggung jawab untuk menjaga nilai-nilai luhur pendidikan sambil menyesuaikannya dengan tantangan zaman. Warisan peradaban bukan tentang mempertahankan masa lalu secara kaku, tetapi tentang mengolahnya secara bijaksana.

Dalam konteks perubahan cepat, kepemimpinan sebagai warisan peradaban membantu menahan godaan pragmatisme jangka pendek. Tidak semua inovasi perlu diadopsi, dan tidak semua tekanan perlu diikuti. Pemimpin pendidikan yang berorientasi warisan menimbang dampak jangka panjang terhadap nilai, relasi, dan keberlanjutan. Perspektif ini memberi kedalaman moral pada pengambilan keputusan.

Warisan kepemimpinan juga tercermin dalam kapasitas institusi untuk bertahan dan berkembang melampaui figur pemimpin tertentu. Kepemimpinan yang berorientasi peradaban membangun sistem, budaya, dan kepemimpinan kolektif yang memungkinkan kesinambungan nilai dan praktik. Dengan demikian, perubahan tidak runtuh ketika terjadi pergantian kepemimpinan. Inilah tanda kepemimpinan yang matang dan berkelanjutan.

Kepemimpinan sebagai warisan peradaban menempatkan pengembangan manusia sebagai tujuan utama. Prestasi dan reputasi institusi dipahami sebagai konsekuensi dari proses pembelajaran manusiawi yang sehat. Pemimpin pendidikan masa depan menjaga agar orientasi ini tetap hidup di tengah tuntutan kompetisi dan akuntabilitas. Keberanian untuk tetap setia pada tujuan ini menjadi ciri kepemimpinan yang berkarakter.

Dimensi etis warisan kepemimpinan juga terlihat dalam cara pemimpin menghadapi kegagalan dan konflik. Cara konflik diselesaikan dan kesalahan diperlakukan akan diingat dan ditiru. Kepemimpinan yang mengedepankan keadilan restoratif dan pembelajaran dari kesalahan

meninggalkan jejak budaya yang lebih manusiawi. Jejak inilah yang membentuk karakter peradaban belajar.

Warisan peradaban dalam kepemimpinan pendidikan juga bersifat naratif. Cerita tentang pemimpin, nilai, dan perjuangan institusi menjadi bagian dari identitas kolektif. Pemimpin pendidikan masa depan perlu sadar akan kekuatan narasi ini dan menggunakannya untuk meneguhkan nilai dan makna pendidikan. Narasi yang bermakna membantu generasi berikutnya memahami mengapa pendidikan dijalankan dengan cara tertentu.

Melalui pemahaman kepemimpinan sebagai warisan peradaban, pendidikan memperoleh horizon waktu yang lebih panjang dan dalam. Kepemimpinan tidak lagi dilihat sebagai peran sementara, tetapi sebagai kontribusi historis terhadap kemanusiaan. Dengan kesadaran ini, setiap pemimpin pendidikan dipanggil untuk memimpin dengan kebijaksanaan, kerendahan hati, dan tanggung jawab lintas generasi.

## **Epilog: Memimpin untuk Memanusiakan Pendidikan**

Pada akhirnya, kepemimpinan pendidikan kembali pada pertanyaan paling mendasar: untuk apa kita memimpin. Di balik seluruh teori, data, model, dan teknologi, kepemimpinan pendidikan menemukan maknanya ketika ia berpihak pada manusia. Memimpin untuk memanusiakan pendidikan berarti menempatkan martabat, kesadaran, dan pertumbuhan manusia sebagai pusat dari setiap keputusan dan tindakan kepemimpinan.

Buku ini berangkat dari keyakinan bahwa pendidikan bukan sekadar sistem, melainkan proses hidup yang membentuk cara manusia berpikir, merasa, dan bertindak. Kepemimpinan pendidikan, oleh karena itu, tidak cukup hanya cerdas secara administratif atau strategis, tetapi perlu berakar pada pemahaman mendalam tentang perilaku, psikologi, dan cara kerja otak manusia. Kepemimpinan yang mengabaikan dimensi ini berisiko menciptakan institusi yang efisien, namun hampa makna.

Neurosains mengingatkan bahwa manusia belajar melalui relasi, emosi, dan pengalaman bermakna. Psikologi menegaskan bahwa motivasi, identitas, dan makna kerja membentuk kualitas keterlibatan manusia. Nilai-nilai kemanusiaan memberi arah agar seluruh pengetahuan dan teknologi tidak kehilangan tujuan. Ketiganya, ketika terintegrasi dalam kepemimpinan, membentuk fondasi pendidikan yang utuh dan beradab.

Memanusiakan pendidikan tidak berarti menolak kemajuan atau teknologi. Sebaliknya, ia menuntut kebijaksanaan dalam memanfaatkan kemajuan agar memperkuat, bukan menggantikan, kualitas kemanusiaan. Di era kecerdasan buatan dan data besar, kepemimpinan pendidikan dipanggil untuk menjadi penjaga nurani—menjaga agar pembelajaran tetap bermakna, adil, dan berpihak pada pertumbuhan manusia.

Epilog ini juga menjadi pengakuan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah perjalanan yang tidak pernah selesai. Setiap generasi pemimpin menghadapi tantangan yang berbeda, namun panggilan dasarnya tetap sama: menciptakan ruang belajar yang memungkinkan manusia bertumbuh secara utuh. Kepemimpinan yang sejati tidak diwariskan melalui jabatan, tetapi melalui nilai, teladan, dan relasi yang hidup dalam ingatan kolektif.

Pemimpin pendidikan mungkin tidak selalu melihat dampak penuh dari kepemimpinannya. Namun, setiap percakapan yang menghargai, setiap keputusan yang adil, dan setiap keberanian untuk berpihak pada pembelajaran meninggalkan jejak yang melampaui ruang dan waktu. Jejak inilah yang perlahan membentuk peradaban belajar yang lebih manusiawi.

Dalam dunia yang semakin cepat dan kompleks, kepemimpinan pendidikan membutuhkan ketenangan batin dan kejernihan tujuan. Memimpin bukan tentang menguasai, tetapi tentang melayani pertumbuhan. Bukan tentang kepastian absolut, tetapi tentang keberanian berjalan bersama ketidakpastian dengan nilai sebagai kompas. Dari sinilah lahir kepemimpinan yang tidak hanya efektif, tetapi juga bermakna.

Buku ini ditutup dengan harapan bahwa kepemimpinan pendidikan dapat terus berkembang sebagai praktik kesadaran. Kesadaran akan otak

manusia, kesadaran akan relasi sosial, dan kesadaran akan tanggung jawab peradaban. Ketika kesadaran ini menjadi landasan, kepemimpinan pendidikan tidak lagi sekadar fungsi organisasi, tetapi laku hidup yang memuliakan manusia.

Memimpin untuk memanusiakan pendidikan adalah pilihan etis sekaligus panggilan kemanusiaan. Ia menuntut keberanian untuk berpihak pada nilai di tengah tekanan, dan kerendahan hati untuk terus belajar di tengah perubahan. Dari kepemimpinan semacam inilah masa depan pendidikan menemukan harapannya—bukan sebagai sistem yang sempurna, tetapi sebagai ruang hidup tempat manusia belajar menjadi manusia.



# PENUTUP

Kepemimpinan pendidikan Indonesia berada pada titik persimpangan strategis. Perubahan global yang ditandai oleh disrupsi teknologi, percepatan kecerdasan buatan, krisis makna pembelajaran, serta tantangan ketimpangan sosial menuntut model kepemimpinan yang tidak lagi bersifat administratif, reaktif, atau semata teknokratis. Buku ini disusun sebagai respons konseptual dan praktis terhadap kebutuhan nasional akan kepemimpinan pendidikan yang berakar kuat pada sains, psikologi, nilai kemanusiaan, dan kesadaran peradaban.

Buku ini menegaskan bahwa kekuatan kepemimpinan pendidikan tidak terletak pada kekuasaan struktural, melainkan pada kemampuan pemimpin membentuk makna, relasi, dan budaya belajar yang manusiawi. Melalui integrasi pendekatan perilaku, neurosains, dan psikologi, kepemimpinan pendidikan dipahami sebagai praktik sadar yang memengaruhi cara manusia belajar, bekerja, dan hidup bersama. Temuan neurosains memperlihatkan bahwa pembelajaran dan perubahan hanya mungkin terjadi dalam lingkungan yang aman secara psikologis, bermakna secara emosional, dan konsisten secara nilai.

Dalam konteks kebijakan nasional, buku ini memberikan landasan ilmiah bahwa transformasi pendidikan tidak akan berhasil tanpa transformasi kepemimpinan. Kepala sekolah, pengawas, dosen, pimpinan lembaga pendidikan, dan pengambil kebijakan perlu diposisikan sebagai pemimpin pembelajaran (*learning leaders*) yang mampu mengelola emosi kolektif, membangun kepercayaan, dan menumbuhkan budaya belajar berkelanjutan. Kepemimpinan instruksional, kolaboratif, dan transformatif menjadi prasyarat bagi peningkatan mutu pendidikan yang berkelanjutan.

Buku ini juga menyoroti secara kritis peran teknologi dan kecerdasan buatan dalam pendidikan. AI dan data besar dipandang sebagai alat strategis yang dapat memperkuat pengambilan keputusan berbasis bukti, personalisasi pembelajaran, dan efisiensi sistem. Namun, buku ini menegaskan bahwa keputusan pendidikan tidak boleh sepenuhnya diserahkan kepada algoritma. Kepemimpinan etis dan human-centered menjadi kunci agar teknologi memperkuat, bukan menggerus, martabat manusia dan tujuan pendidikan nasional.

Dari perspektif pembangunan sumber daya manusia, buku ini menekankan pentingnya pemimpin pembelajaran berkelanjutan—pemimpin yang terus belajar, reflektif, adaptif, dan berorientasi masa depan. Pendidikan nasional membutuhkan pemimpin yang memiliki literasi neurosains dasar, pemahaman psikologi organisasi, kemampuan membaca data secara kritis, serta kejelasan nilai dalam menghadapi dilema kebijakan. Kepemimpinan semacam ini menjadi fondasi ketahanan pendidikan Indonesia di tengah ketidakpastian global.

Secara strategis, buku ini relevan untuk mendukung agenda nasional seperti transformasi pendidikan, penguatan karakter, pengembangan guru dan kepala sekolah, pendidikan berbasis teknologi, serta pembangunan manusia Indonesia seutuhnya. Buku ini dapat dijadikan rujukan konseptual bagi perumusan kebijakan, pengembangan program pelatihan kepemimpinan pendidikan, kurikulum pendidikan kepemimpinan di jenjang S1–S3, serta penguatan ekosistem sekolah sebagai organisasi pembelajar.

Sebagai penutup, buku ini menegaskan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah warisan peradaban. Dampaknya tidak hanya dirasakan dalam capaian jangka pendek, tetapi tertanam dalam cara berpikir, bersikap, dan bertindak generasi masa depan. Memimpin pendidikan berarti memimpin manusia—dengan kesadaran, kebijaksanaan, dan tanggung jawab lintas generasi. Dari kepemimpinan yang demikianlah masa depan pendidikan Indonesia menemukan arah, harapan, dan martabatnya.





# GLOSARIUM

## A

### **Adaptivitas Kepemimpinan**

Kemampuan pemimpin pendidikan untuk menyesuaikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak secara reflektif dalam menghadapi perubahan, ketidakpastian, dan kompleksitas lingkungan pendidikan tanpa kehilangan arah nilai dan tujuan.

### **Artificial Intelligence (AI)**

Sistem komputasional yang dirancang untuk meniru kemampuan kognitif tertentu manusia seperti analisis data, pengenalan pola, dan prediksi, yang dalam pendidikan digunakan sebagai alat pendukung pembelajaran dan pengambilan keputusan, bukan pengganti kebijaksanaan manusia.

## B

### **Behavioral Leadership (Kepemimpinan Perilaku)**

Pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada perilaku nyata pemimpin sebagai faktor utama yang memengaruhi budaya, motivasi, dan kinerja individu serta organisasi pendidikan.

### **Budaya Belajar (Learning Culture)**

Lingkungan organisasi pendidikan yang secara konsisten mendorong refleksi, kolaborasi, eksperimen, dan pembelajaran berkelanjutan bagi seluruh warga sekolah.

## C

### **Collective Intelligence (Kecerdasan Kolektif)**

Kapasitas kelompok atau organisasi untuk berpikir, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan secara lebih efektif melalui kolaborasi dan pertukaran perspektif.

## **D**

### **Distributed Leadership (Kepemimpinan Terdistribusi)**

Model kepemimpinan yang membagi peran dan tanggung jawab kepemimpinan ke berbagai individu dalam organisasi pendidikan, sehingga kepemimpinan menjadi milik bersama, bukan monopoli satu orang.

## **E**

### **Emotional Intelligence (Kecerdasan Emosional)**

Kemampuan memahami, mengelola, dan menggunakan emosi diri dan orang lain secara konstruktif dalam pengambilan keputusan dan relasi kepemimpinan.

### **Evidence-Based Leadership**

Pendekatan kepemimpinan pendidikan yang mengintegrasikan data, riset ilmiah, dan refleksi profesional dalam proses pengambilan keputusan, dengan tetap mempertimbangkan konteks dan nilai kemanusiaan.

## **F**

### **Futures Literacy (Literasi Masa Depan)**

Kemampuan memahami, membayangkan, dan merespons berbagai kemungkinan masa depan secara reflektif dan strategis untuk mempersiapkan organisasi pendidikan menghadapi perubahan.

## **H**

### **Human-Centered Leadership**

Model kepemimpinan yang menempatkan martabat, kesejahteraan, dan pertumbuhan manusia sebagai pusat dari setiap kebijakan, praktik, dan penggunaan teknologi dalam pendidikan.

## **K**

### **Kepemimpinan Pembelajaran (Learning Leadership)**

Kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui pengembangan guru, budaya refleksi, dan pengambilan keputusan pedagogis yang bermakna.

### **Kepemimpinan Transformatif**

Pendekatan kepemimpinan yang bertujuan menciptakan perubahan mendasar pada individu, tim, dan sistem pendidikan melalui visi, nilai, dan pemberdayaan kolektif.

## **L**

### **Literasi Digital**

Kemampuan menggunakan, memahami, dan mengevaluasi teknologi digital secara kritis, etis, dan bertanggung jawab dalam konteks pembelajaran dan kepemimpinan.

## **N**

### **Neuroplastisitas**

Kemampuan otak manusia untuk berubah dan membentuk koneksi baru sebagai respons terhadap pengalaman, pembelajaran, dan lingkungan.

### **Neurosains Pendidikan**

Bidang ilmu yang mempelajari hubungan antara fungsi otak, proses belajar, dan praktik pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kepemimpinan.

## **O**

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Perilaku sukarela individu dalam organisasi pendidikan yang melampaui tuntutan formal tugas dan berkontribusi positif terhadap iklim dan kinerja organisasi.

## **P**

### **Pembelajaran Berkelanjutan (Lifelong Learning)**

Proses belajar sepanjang hayat yang mencakup pembelajaran formal, nonformal, dan informal sebagai dasar pengembangan diri dan profesional.

### **Psikologi Organisasi Pendidikan**

Cabang psikologi yang mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi pendidikan, termasuk motivasi, kepemimpinan, dan budaya kerja.

### **Psychological Safety (Keamanan Psikologis)**

Kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, mencoba hal baru, dan belajar dari kesalahan tanpa takut disanksi atau stigma.

## **R**

### **Refleksi Kepemimpinan**

Proses sadar pemimpin untuk meninjau pengalaman, emosi, dan dampak tindakannya sebagai dasar pengembangan kepemimpinan yang lebih bijaksana.

## **T**

### **Transformasi Pendidikan**

Proses perubahan mendasar dalam sistem, budaya, dan praktik pendidikan untuk menjawab tantangan masa depan secara berkelanjutan dan manusiawi.

## **W**

### **Warisan Peradaban**

Dampak jangka panjang kepemimpinan pendidikan berupa nilai, budaya, dan cara berpikir yang diwariskan kepada generasi berikutnya dan membentuk kualitas peradaban belajar.



# DAFTAR PUSTAKA

- Arendt, H. (1958). *The human condition*. University of Chicago Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Damasio, A. (2018). *The strange order of things: Life, feeling, and the making of cultures*. Pantheon Books.
- Day, C. (2014). Resilient principals in challenging schools. *School Leadership & Management*, 34(4), 331–346. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.937482>
- Floridi, L. (2014). *The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality*. Oxford University Press.
- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., et al. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Freire, P. (2000). *Pedagogy of the oppressed* (30th anniversary ed.). Continuum.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2021). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Fullan, M., Quinn, J., Drummy, M., & Gardner, M. (2018). *Deep learning: Engage the world, change the world*. Corwin.
- Gardner, H. (2006). *Five minds for the future*. Harvard Business School Press.

- Harari, Y. N. (2018). 21 lessons for the 21st century. Spiegel & Grau.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership. Harvard Business Press.
- Kegan, R. (1994). In over our heads: The mental demands of modern life. Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). Immunity to change. Harvard Business Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. Leadership and Policy in Schools, 4(3), 177–199. <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
- Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.
- Nussbaum, M. C. (2010). Not for profit: Why democracy needs the humanities. Princeton University Press.
- OECD. (2019). Artificial intelligence in society. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>
- OECD. (2021a). Beyond academic learning: First results from the survey of social and emotional skills. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/92a11084-en>
- OECD. (2021b). Fostering students' creativity and critical thinking. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/62212c37-en>
- Prensky, M. (2010). Teaching digital natives: Partnering for real learning. Corwin.
- Salmon, G. (2013). E-tivities: The key to active online learning (2nd ed.). Routledge.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Rev. ed.). Doubleday.
- Shields, C. M. (2010). Transformative leadership. Educational Administration Quarterly, 46(4), 558–589. <https://doi.org/10.1177/0013161X10375699>
- Shoshana, Z. (2019). The age of surveillance capitalism. PublicAffairs.

- Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1).
- Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). *Professional learning communities*. Open University Press.
- UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2021a). *AI and education: Guidance for policy-makers*. UNESCO Publishing.
- UNESCO. (2021b). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- World Economic Forum. (2020). *Schools of the future: Defining new models of education for the fourth industrial revolution*. WEF.
- Zak, P. J. (2017). *Trust factor: The science of creating high-performance companies*. AMACOM.

# BIOGRAFI PENULIS



Dr. Andi Hermawan, SE.Ak., S.Si., M.Pd.

Lahir di Malang, Jawa Timur pada tanggal 29 April 1977. Beliau adalah anak pertama dari tiga bersaudara dalam keluarga yang menjunjung tinggi nilai pendidikan dan tanggung jawab. Sejak kecil, dikenal sebagai pribadi yang tekun, disiplin, dan memiliki minat yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang akuntansi dan matematika.

Menamatkan pendidikan dasar dan menengah di kota kelahirannya, dan melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Dampit, Kabupaten Malang, yang diselesaikannya pada tahun 1995. Minat yang kuat dalam bidang ekonomi dan akuntansi membawanya untuk melanjutkan studi pada Program Sarjana Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajayana Malang, dan berhasil meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E., Ak.) pada tahun 1999. Pada tahun 2014, ia berhasil menyelesaikan Program Sarjana Matematika di Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Timbul Nusantara – IBK Jakarta, dan memperoleh gelar Sarjana Sains (S.Si.).

Kecintaannya terhadap dunia pendidikan mengantarkannya untuk mengambil jalur kepemimpinan dan manajemen pendidikan. Ia menyelesaikan Program Magister Administrasi Pendidikan di Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor pada tahun 2019 dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd). Konsistensinya dalam mengembangkan kapasitas akademik dan profesional dibuktikan dengan pencapaian



tertinggi berupa gelar Doktor (Dr.) dalam bidang Manajemen Pendidikan dari institusi yang sama pada tahun 2022.

Dalam karier profesional telah mengabdikan sebagai Guru pada SMK PGRI 2 Cibinong, Kabupaten Bogor sejak tahun 1999 dan dipercaya menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah. Selain itu juga aktif di dunia akademik sebagai Dosen NIDK pada Program Doktor (S3) Sekolah Pascasarjana Universitas Pakuan Bogor, almamater berbagi pengalaman dan keilmuan kepada para mahasiswa pascasarjana.

Dalam kehidupan pribadi, menikah dengan Amalia Feryanti Salasa dan dikaruniai seorang putri yang bernama Azizah Luckyana Mawadda. Keluarga kecil ini menjadi sumber inspirasi dan dukungan utama dalam perjalanan hidup dan kariernya. Selain aktif mengajar, juga dikenal sebagai penulis buku, peneliti, dan pembicara dalam berbagai forum ilmiah, baik nasional maupun internasional. Fokus keilmuannya meliputi manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pendidikan vokasi, dan literasi digital guru. Publikasinya telah banyak tersebar di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus), dengan lebih dari 1.346 sitasi Google Scholar dan h-index 18 per 14 September 2025.

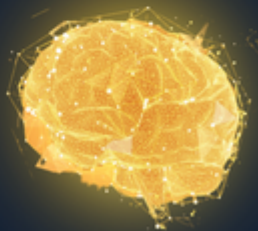
Komitmennya untuk terus berkontribusi dalam pengembangan pendidikan Indonesia, terutama dalam memperkuat mutu SMK dan mendorong kepemimpinan digital di sekolah, menjadi semangat utama dalam perjalanan akademik dan pengabdianya hingga kini.

Pertanyaan itu muncul bukan karena kurangnya teori atau model kepemimpinan, tetapi justru karena melimpahnya pendekatan yang sering kali terlepas dari realitas manusia yang hidup di dalam sistem pendidikan. Banyak kebijakan dirancang dengan niat baik, namun tidak selalu beresonansi dengan cara manusia belajar, merasa, dan membangun makna. Di titik inilah penulis merasa perlu kembali pada akar: memahami kepemimpinan pendidikan dari sudut pandang perilaku manusia, psikologi, dan sains otak, tanpa kehilangan nilai kemanusiaan.

Buku ini juga merupakan refleksi atas kegelisahan penulis melihat pendidikan yang semakin cepat, terukur, dan terdigitalisasi, tetapi berisiko kehilangan kedalaman. Teknologi, data, dan kecerdasan buatan menawarkan peluang luar biasa, namun sekaligus menantang kita untuk bertanya: apakah pendidikan masih memanusiakan manusia? Kegelisahan ini bukan bentuk penolakan terhadap kemajuan, melainkan ajakan untuk bersikap lebih bijaksana dan berkesadaran.

Pengalaman empiris menunjukkan bahwa perubahan pendidikan yang paling bermakna tidak selalu dimulai dari program besar atau regulasi baru, tetapi dari perubahan cara pemimpin hadir dan berelasi. Cara mendengarkan guru, cara merespons kegagalan, cara mengambil keputusan di bawah tekanan, dan cara memaknai keberhasilan sering kali menentukan arah budaya sekolah lebih kuat daripada dokumen perencanaan. Kepemimpinan, dalam pengertian ini, adalah laku hidup yang sehari-hari.

## KEKUATAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DAN NEUROSAINS



**INSIGHT  
PUSTAKA**

Anggota IKAPI No. 011/LPU/2025  
© www.insightpustaka.com  
0851-5086-7290

ISBN 978-634-7569-01-1



9

786347

569011