



Kepemimpinan Pendidikan dan Kewenangan : Tinjauan Literatur Tentang Dinamika Kekuasaan dan Pengambilan Keputusan di Lingkungan Sekolah

M. Alfian Nur Afandi¹, M. Imammul Muttaqien²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Jl. Gajayana No.50, Dinoyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144

Korespondensi penulis: 220101110148@student.uin-malang.ac.id

Abstract. *Leadership in the context of education plays a crucial role in determining the direction and quality of decision-making in the school environment. This study aims to describe the concepts of educational leadership and authority, and analyse the dynamics of power in school decision-making. Using a literature review approach, this research identifies various factors that influence decision-making by school leaders, such as sources of authority and power dynamics. The results show that effective leadership in education depends not only on formal authority, but also on the ability to manage power wisely. The implications of this study provide recommendations for school leaders in improving the quality of leadership and decision-making and offer important insights for the development of better education policies in the future.*

Keywords: *Educational Leadership, Decision Making, School Environment*

Abstrak. Kepemimpinan dalam konteks pendidikan memainkan peran krusial dalam menentukan arah dan kualitas pengambilan keputusan di lingkungan sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konsep kepemimpinan pendidikan dan kewenangan, serta menganalisis dinamika kekuasaan dalam pengambilan keputusan di sekolah. Dengan menggunakan pendekatan kajian literatur, penelitian ini mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan oleh pemimpin sekolah, seperti sumber kewenangan dan dinamika kekuasaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan tidak hanya bergantung pada kewenangan formal, tetapi juga pada kemampuan untuk mengelola kekuasaan secara bijaksana. Implikasi dari penelitian ini memberikan rekomendasi bagi para pemimpin sekolah dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta menawarkan wawasan penting untuk pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih baik di masa depan.

Kata kunci: Kepemimpinan Pendidikan, Pengambilan Keputusan, Lingkungan Sekolah

1. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan adalah salah satu elemen kunci dalam sistem pendidikan yang mempengaruhi kualitas pembelajaran, pengembangan siswa, dan pencapaian sekolah. Menurut Yukl (2013), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana cara melakukannya secara efektif. Oleh karena itu, pemimpin pendidikan harus mampu memanfaatkan kewenangan yang dimilikinya untuk mencapai keberhasilan dalam pengambilan keputusan dan manajemen sekolah. Di lingkungan sekolah, pemimpin memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan semua komponen pendidikan berjalan dengan baik dan sesuai tujuan yang diinginkan. Kepala sekolah, misalnya, tidak hanya bertanggung jawab atas aspek administratif, tetapi juga harus mampu memengaruhi proses pembelajaran di

dalam kelas. Hal ini membuat peran kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan mendukung.

Seiring perkembangan zaman, tuntutan terhadap pemimpin sekolah pun semakin meningkat. Pemimpin diharapkan tidak hanya mengelola institusi pendidikan, tetapi juga menghadapi tantangan yang terus berkembang seperti peningkatan standar akademik, integrasi teknologi dalam pembelajaran, serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, memahami bagaimana kepemimpinan di sekolah bekerja menjadi penting untuk memastikan bahwa pemimpin dapat merespons kebutuhan dan tantangan tersebut secara efektif.

Kewenangan adalah salah satu aspek yang tidak terpisahkan dari kepemimpinan. Dalam konteks pendidikan, kewenangan tidak hanya berkaitan dengan kekuatan formal yang dimiliki oleh pemimpin berdasarkan posisi jabatan, tetapi juga berasal dari sumber-sumber informal seperti pengaruh pribadi dan keahlian. Pemimpin yang efektif perlu memahami berbagai sumber kewenangan ini agar dapat menggunakan kekuasaan secara tepat dalam pengambilan keputusan yang mendukung tujuan pendidikan.

Mempelajari dinamika kekuasaan di lingkungan sekolah juga penting karena kekuasaan berperan dalam menentukan bagaimana keputusan diambil dan diimplementasikan. Kekuasaan tidak hanya mempengaruhi pemimpin, tetapi juga mempengaruhi perilaku guru, staf, siswa, serta hubungan antarindividu di sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana kepemimpinan dan kewenangan digunakan dalam pengambilan keputusan di sekolah serta implikasinya terhadap kualitas pendidikan.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan adalah proses di mana pemimpin mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan, menginspirasi, dan menggerakkan semua komponen sekolah menuju visi bersama. Menurut beberapa teori kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, pemimpin ideal adalah yang mampu menginspirasi perubahan positif di organisasi melalui visi yang kuat dan pemberdayaan anggota timnya. Kepemimpinan transformasional di lingkungan sekolah dapat meningkatkan motivasi guru dan siswa, serta meningkatkan hasil akademik.

Selain kepemimpinan transformasional, teori kepemimpinan lainnya seperti kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan karismatik juga relevan dalam konteks pendidikan. Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin menawarkan imbalan atas pencapaian tertentu. Ini efektif dalam mengelola tugas-tugas rutin, tetapi seringkali kurang mampu menciptakan perubahan yang signifikan. Sementara itu, kepemimpinan karismatik mengandalkan pengaruh pribadi pemimpin yang kuat untuk membangun loyalitas dan komitmen di antara pengikutnya. Pemimpin karismatik sering kali menjadi panutan dan sumber inspirasi bagi anggota sekolah.

Dalam konteks pendidikan, peran kepemimpinan bukan hanya tentang administrasi dan manajemen, tetapi juga tentang membangun budaya sekolah yang mendukung pembelajaran. Pemimpin sekolah harus mampu menciptakan lingkungan di mana guru dan siswa merasa didukung dan diberdayakan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Ini memerlukan keterampilan interpersonal yang kuat dan kemampuan untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul di lingkungan sekolah

Kewenangan dalam Pendidikan

Kewenangan merupakan hak dan kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mengarahkan dan memengaruhi perilaku individu atau kelompok dalam organisasi. Di lingkungan sekolah, kewenangan dapat berasal dari beberapa sumber utama, termasuk kewenangan formal, informal, dan karismatik. Kewenangan formal adalah kewenangan yang diberikan oleh posisi jabatan, seperti kepala sekolah yang memiliki kewenangan untuk membuat keputusan penting terkait kebijakan dan operasional sekolah.

Kewenangan informal, di sisi lain, berasal dari hubungan sosial dan personal pemimpin dengan orang-orang di sekitarnya. Seorang kepala sekolah yang dihormati karena pengetahuan dan keahliannya dalam pendidikan akan memiliki kewenangan informal yang kuat, meskipun mungkin tidak memiliki jabatan formal yang tinggi. Kewenangan informal sering kali lebih efektif dalam memengaruhi perilaku individu karena didasarkan pada rasa hormat dan kepercayaan. (Terry, 1977) berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif di sekolah sangat bergantung pada kewenangan informal yang diperoleh dari kepercayaan dan rasa hormat yang dibangun di antara pemimpin dan pengikut. Seorang kepala sekolah yang dihormati oleh staf dan siswa akan lebih mudah mendapatkan dukungan dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan.

Kewenangan karismatik juga memainkan peran penting dalam kepemimpinan pendidikan. Pemimpin karismatik mampu memengaruhi orang lain melalui kepribadian yang kuat dan kemampuan untuk menginspirasi orang lain. Kewenangan karismatik sering kali lebih sulit diperoleh, tetapi sangat berpengaruh dalam menciptakan perubahan di sekolah. Pemimpin karismatik sering kali diingat oleh para pengikutnya sebagai agen perubahan yang berhasil.

Kewenangan dalam Pendidikan

Kekuasaan dalam lingkungan sekolah sering kali bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. (French dan Raven, 1959) membagi kekuasaan ke dalam lima kategori: kekuasaan paksaan, imbalan, keahlian, referensi, dan legitimasi. Di sekolah, kekuasaan dapat bersifat formal atau informal, tergantung pada sumber-sumbernya. Kekuasaan formal berasal dari jabatan resmi, sementara kekuasaan informal berasal dari hubungan pribadi, pengetahuan, dan pengaruh sosial. Dinamika kekuasaan di sekolah sangat kompleks, dengan berbagai faktor yang memengaruhi siapa yang memiliki kekuasaan dan bagaimana kekuasaan itu digunakan.

Kekuasaan yang efektif di sekolah sering kali bergantung pada kemampuan pemimpin untuk membangun hubungan yang baik dengan guru, staf, dan siswa. Pemimpin yang memiliki hubungan yang kuat dengan para guru akan lebih mudah mendapatkan dukungan dalam implementasi kebijakan baru. Selain itu, kekuasaan juga dipengaruhi oleh pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh pemimpin. Kepala sekolah yang memiliki pengetahuan mendalam tentang pendidikan cenderung memiliki pengaruh lebih besar dalam pengambilan keputusan.

Namun, kekuasaan tidak selalu digunakan secara positif. Di beberapa kasus, pemimpin yang memiliki kekuasaan besar mungkin menggunakan kekuasaannya untuk tujuan pribadi atau untuk mempertahankan status quo. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin sekolah untuk menggunakan kekuasaan mereka secara etis dan bijaksana, dengan tujuan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Pendidikan

Pengambilan keputusan adalah salah satu aspek kunci dalam kepemimpinan pendidikan. Model pengambilan keputusan yang sering digunakan dalam konteks sekolah meliputi model rasional, model inkremental, dan model politis. (Simon, 1976) menjelaskan bahwa model rasional mengharuskan pemimpin untuk menganalisis informasi secara logis dan sistematis untuk membuat keputusan yang optimal. Namun,

dalam praktiknya, pengambilan keputusan di sekolah sering kali dipengaruhi oleh faktor emosional dan sosial.

Model inkremental, seperti yang dijelaskan oleh (Lindblom, 1959), menekankan pengambilan keputusan secara bertahap, di mana setiap keputusan didasarkan pada penyesuaian kecil dari kebijakan atau praktik sebelumnya. Model ini cocok digunakan di lingkungan sekolah yang kompleks, di mana perubahan besar sering kali sulit diimplementasikan. Model politis, di sisi lain, menyoroti peran kepentingan individu dan kelompok dalam mempengaruhi pengambilan keputusan. (March dan Olsen, 1989) menyatakan bahwa pengambilan keputusan di organisasi sering kali dipengaruhi oleh interaksi kekuasaan dan kepentingan politik.

Faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan di sekolah mencakup karakteristik individu pemimpin, budaya organisasi, dan lingkungan eksternal. Pemimpin yang memiliki keterampilan analitis yang baik serta pemahaman mendalam tentang kebutuhan sekolah dan masyarakat akan lebih berhasil dalam membuat keputusan yang efektif.

3. METODE PENELITIAN

Bagian ini memuat rancangan penelitian meliputi desain penelitian, populasi/sampel penelitian, teknik dan instrumen pengumpulan data, alat analisis data, dan model penelitian yang digunakan. Metode yang sudah umum tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup merujuk ke referensi acuan (misalnya: rumus uji-F, uji-t, dll). Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian tidak perlu dituliskan secara rinci, tetapi cukup dengan mengungkapkan hasil pengujian dan interpretasinya. Keterangan simbol pada model dituliskan dalam kalimat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Kepemimpinan Pendidikan dan Kewenangan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak hanya bergantung pada kewenangan formal, tetapi juga pada kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan kekuasaan informal. Menurut (Yukl, 2013), kepemimpinan yang efektif melibatkan pengelolaan berbagai sumber kekuasaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, pemimpin yang mampu memanfaatkan

kewenangan informal cenderung lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Sejalan dengan pandangan Yukl,(Fullan, 2001) menekankan pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan. Kepala sekolah harus mampu mengelola perubahan dan tantangan yang dihadapi oleh sekolah dengan bijaksana, memanfaatkan kewenangan formal dan informal untuk mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Pemimpin yang memiliki visi jangka panjang dan kemampuan inovasi cenderung lebih sukses dalam memimpin sekolah.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kewenangan yang diperoleh melalui pengetahuan atau keahlian sangat penting dalam lingkungan pendidikan. (Robbins, 2001) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki keahlian mendalam dalam bidang pendidikan akan lebih dihormati dan lebih mampu memimpin institusi pendidikan menuju kesuksesan.

Dinamika Kekuasaan dalam Pengambilan Keputusan

Kekuasaan dalam konteks sekolah tidak hanya berasal dari jabatan formal, tetapi juga dari keahlian, hubungan interpersonal, dan pengaruh sosial. (French dan Raven, 1959) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan berbagai sumber kekuasaan ini akan lebih berhasil dalam mengelola organisasi dan mencapai tujuan. Dalam sekolah, kepala sekolah yang memiliki kekuasaan keahlian dan referensi sering kali lebih efektif dalam memimpin.

Selain itu, kekuasaan yang diperoleh melalui hubungan sosial juga memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. (Bolman dan Deal, 2017) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki jaringan sosial yang kuat akan lebih mudah mendapatkan dukungan dalam implementasi kebijakan. Pemimpin yang mampu menggunakan kekuasaan sosial dengan bijaksana cenderung menciptakan iklim organisasi yang lebih harmonis.

Penggunaan kekuasaan yang tidak bijaksana dapat menimbulkan resistensi dan konflik di antara staf. Oleh karena itu, pemimpin sekolah harus mampu menyeimbangkan penggunaan kekuasaan formal dan informal untuk mencapai keputusan yang efektif dan menghindari ketegangan di dalam sekolah.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan di sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik pemimpin, budaya organisasi, dan tekanan eksternal. Menurut (Simon,

1976), pengambilan keputusan yang rasional mengharuskan pemimpin untuk mempertimbangkan semua informasi yang relevan dan menganalisisnya secara objektif. Namun, dalam banyak kasus, pengambilan keputusan di sekolah sering kali melibatkan elemen-elemen emosional dan politis.

Selain faktor individu, seperti pengalaman dan gaya kepemimpinan, faktor organisasi juga memengaruhi pengambilan keputusan. Budaya sekolah yang kuat dan koheren biasanya mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif. Di sisi lain, tekanan eksternal, seperti regulasi pemerintah atau harapan masyarakat, sering kali mempengaruhi bagaimana pemimpin mengambil keputusan di sekolah.

Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menyeimbangkan berbagai faktor ini dan membuat keputusan yang tepat untuk kepentingan sekolah dan siswa. Dengan pemahaman yang mendalam tentang dinamika kekuasaan dan kewenangan, pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih inklusif dan efektif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan dalam pendidikan adalah proses yang kompleks dan dinamis. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada kewenangan formal, tetapi juga pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain melalui kewenangan informal dan kekuasaan sosial. Pemimpin yang bijaksana dalam menggunakan kekuasaan cenderung menciptakan lingkungan sekolah yang lebih positif dan produktif. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor individu, organisasi, dan lingkungan eksternal berperan penting dalam pengambilan keputusan di sekolah.

Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi bagaimana interaksi antara berbagai bentuk kekuasaan dan kewenangan memengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas. Penelitian ini juga memberikan saran untuk pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih responsif terhadap kebutuhan sekolah dan pemangku kepentingan di masa depan

6. DAFTAR REFERENSI

Habe, M. J., Samsu, S., Mardalina, M., Gumahansyah, R., Rusmini, R., Ahdiyenti, A., & Fardinal, F. (2022). Faktor penentu keberhasilan kepemimpinan pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 304–313. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.29>

- Hafiz, S. E., & Aditya, Y. (2021). Kajian literatur sistematis penelitian religiusitas di Indonesia: Istilah, definisi, pengukuran, hasil kajian, serta rekomendasi. *Indonesian Journal for The Psychology of Religion*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.24854/ijpr428>
- Harahap, A. A. (2024). Pengertian dan konsep dasar kepemimpinan pendidikan Islam. *Lentera Ilmu: Jurnal Kependidikan, Riset dan Teoritis*, 1(1).
- Hayati, R., Armanto, D., & Kartika, Y. (2023). Kepemimpinan pendidikan. *Jurnal Manajemen dan Budaya*, 3(2), 32–43. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v3i2.450>
- Hidayat, N. M. (2022). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan sekolah bermutu (Studi kasus peningkatan mutu pengelolaan sekolah di SMP Islam Terpadu Harapan Umat Karawang).
- Hifza, H., Suhardi, M., Aslan, A., & Ekasari, S. (2020). Kepemimpinan pendidikan Islam dalam perspektif interdisipliner. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 46–61. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.518>
- Iqbal, M. I. F. A. J., & Hamdaniyah, S. (2023). Model kepemimpinan pendidikan dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam di Indonesia. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 8(3), 505–521.
- Istikomah, I. (2018). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Nur El-Islam: Jurnal Pendidikan dan Sosial Keagamaan*, 5(2), 26–53. <https://doi.org/10.51311/nuris.v5i2.107>
- Juhji, W., Muslihah, E., & Suryapermana, N. (2020). Pengertian, ruang lingkup manajemen, dan kepemimpinan pendidikan Islam. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 113.
- Juhji. (2020). Pengertian, ruang lingkup manajemen, dan kepemimpinan pendidikan Islam. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2).
- Kurniati, D., & Jailani, M. S. (2023). Kajian literatur: Referensi kunci, state of art, keterbaruan penelitian (novelty). *Jurnal QOSIM: Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.50>
- Kurniawan. (2020). Konsep kepemimpinan dalam Islam. *Produ: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1).
- Latifah, Z. (2021). Pentingnya kepemimpinan. Dalam *Seminar Nasional* (Vol. 1, pp. 103–111).
- Muchtarom, M., Sumarni, A., Firman, F., & Sobarie, N. (2023). Penilaian kualitas kepemimpinan pendidikan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(2), 806–814. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i2.4616>

- Muhammad, Y. (2021). Konsep dasar karakteristik kepemimpinan dalam pendidikan Islam. *Al-Hikmah: Jurnal Pendidikan dan Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 157–169. <https://ejournal.uniks.ac.id/index.php/Alhikmah/article/view/1668>
- Nasukah, B. (2020). Internalisasi nilai-nilai kepemimpinan profetik di lembaga pendidikan Islam. *Dirāsāt: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, 6(2).
- Sharifudin, K. (2024). Pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan. *NETIZEN: Journal of Society and Business*, 1.
- Sinaga, D. M. (2023). Pengambilan keputusan dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 5(1), 2899–2907.
- Syaifullah, S. A., Insanitaqwa, P. A. B., & Mufidah, M. (2021). Kepemimpinan pendidikan Islam. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–847. <https://doi.org/10.59141/cerdika.v1i7.126>
- Ulinuha, N. R. (2019). Karakteristik kepemimpinan pendidikan Islam. *Tarlim: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 141. <https://doi.org/10.32528/tarlim.v2i2.2606>