

B a k t i A b d i M a h a s i s w a

KEPEMIMPINAN

**Konsep dan Model Kepemimpinan
serta Penerapannya**

Sanksi pelanggaran Pasal 113 Undang-undang no. 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta.

- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang melakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000 (empat miliar rupiah).

Jika Anda menemukan kesalahan cetak, cacat produk, atau kesalahan lain dalam buku ini, silakan kontak kami atau kembalikan kepada kami untuk diganti.

B a k t i A b d i M a h a s i s w a

KEPEMIMPINAN

Konsep dan Model Kepemimpinan serta Penerapannya

Dr. Erny Roesminingsih, M.Si.
Aroum Bidandari, S.Pd.I., Gr., M.Pd.
Adi Purwanto, S.Pd., M.Pd.
Amin Fauzi, M.Pd.
Doddy Faisal Humaini, M.Pd.
Fatimah De Gloria D. C., M.Pd.
Hardiansyah, S.Pd., M.Pd.
Mohamad Sulton Arifin, S.Pd., M.Pd.

Monireh Nedhazsheikh
Nurdiah, S.Pd.I., M.Pd.
Ramadhan Maruta Pradana, S.Psi., M.Pd.
Riana Fathonatul Qoidah, M.Pd.
Ririn Lestariningsih, S.E., M.M.
Sigap, S.Pd., M.Pd.
Supriadi, S.Pd., M.M.



Bakti Abdi Mahasiswa
KEPEMIMPINAN

**Konsep dan Model Kepemimpinan
serta Penerapannya**

Penulis:

Dr. Erny Roesminingsih, M.Si.	Monireh Nedhazsheikh
Aroum Bidandari, S.Pd.I., Gr., M.Pd.	Nurdiah, S.Pd.I., M.Pd.
Adi Purwanto, S.Pd., M.Pd.	Ramadhan Maruta Pradana, S.Psi., M.Pd.
Amin Fauzi, M.Pd.	Riana Fathonatul Qoidah, M.Pd.
Doddy Faisal Humaini, M.Pd.	Ririn Lestariningsih, S.E., M.M.
Fatimah De Gloria D. C., M.Pd.	Sigap, S.Pd., M.Pd.
Hardiansyah, S.Pd., M.Pd.	Supriadi, S.Pd., M.M.
Mohamad Sulton Arifin, S.Pd., M.Pd.	

Editor: Miftahul Ulum, S.Si.	Tata Letak & Ilustrasi: As-Shafa Creative	Foto Cover: Freepik
--	---	-------------------------------



AS-SHafa
PUBLISHER

Kantor Redaksi:

Jl. Perjuangan No. 1, Tambaksawah,
Waru, Sidoarjo, 61256 | 0878 1954 4928
✉ asshafapublisher@gmail.com
🌐 as-shafa Publisher.com
Temukan kami di: [f](#) [i](#) [t](#) [v](#)

Cetakan:
Pertama, Juni 2025

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Bakti Abdi Mahasiswa: Kepemimpinan - Konsep dan Model
Kepemimpinan serta Penerapannya.

Penulis, Dr. Erny Roesminingsih, M.Si., dkk.

Editor, Miftahul Ulum, S.Si.;

--Sidoarjo : As-Shafa Publisher, 2025.

416 hlm.; 21 cm

QRSBN 62-0245-02559-5

1. Pendidikan

I. Dr. Erny Roesminingsih, M.Si.

II. Miftahul Ulum, S.Si.

PRAKATA

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmad, taufik, hidayah serta inayahnya kepada kami semua. Sehingga atas izin dan ridhoNya kami dapat menyelesaikan Buku Ajar Kepemimpinan. Sholawat serta salam tak lupa kami haturkan kepada Rasulullah Muhammad SAW. sebagai tauladan kami yang kelak kita nantikan syafaatnya di yaumul Qiyyamah nanti. Terimakasih kepada Dr. Erny Roesminingsih, M.Si. Keluarga besar S3 MP kelas A, dan semua pihak yang telah membantu dalam penulisan buku ini sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam era perubahan ini, kepemimpinan yang efektif merupakan fondasi bagi kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi baik pada skala kecil hingga skala besar. Kepemimpinan yang tepat dapat memberikan kontribusi yang sangat maksimal guna memajukan suatu iklim organisasi yang sehat sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi. Dengan penuh pertimbangan serta kerjasama yang berangkat dari kesadaran akan pentingnya evaluasi berkelanjutan terkait “Kepemimpinan” kami berinisiasi untuk menulis Buku Ajar Kepemimpinan.

Buku Ajar Kepemimpinan ini ditulis dalam rangka membantu memudahkan mahasiswa Program Doktor Prodi Manajemen Pendidikan guna memperoleh referensi serta gambaran terkait kepemimpinan dari berbagai negara. Materi buku ini berdasarkan referensi dari berbagai sumber dan pemikiran serta hasil diskusi bersama terkait kepemimpinan. Selain itu buku ini dapat membantu para mahasiswa dan pemimpin pendidikan dalam rangka melakukan refleksi terhadap kinerja kepemimpinan; mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan; serta merumuskan

rencana aksi yang bersifat konstruktif. Kami berharap melalui materi pembahasan dari buku ini dapat memperkuat fondasi kepemimpinan yang solid dan mampu mewujudkan kepemimpinan yang efektif yang mampu membawa organisasi menuju tingkat kinerja terbaiknya mencapai keberhasilan dalam mewujudkan tujuan dari organisasi yang dipimpinnya.

Surabaya, 21 Februari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

Prakata	vi
Konsep dan Model Kepemimpinan dalam Pendidikan Finlandia	
Aroum Bidandari	1
Kepemimpinan Digital: Menemukan Peluang dan Memimpin Demi Kemajuan	
Doddy Faisal Humaini	51
Peran Komunitas Sekolah dan Kolaborasi dalam Kepemimpinan Pendidikan	
Adi Purwanto	62
Teori Kepemimpinan Pedagogis: Meningkatkan Pendidikan Berkualitas Tinggi	
Amin Fauzi	101
Peran Media Sosial Sebagai Alat Komunikasi Pembelajaran di Era Digital	
Fatima De Gloria D. C	133
Student Engagement, Learning Space, Profesional Development	
Hardiansyah	149
Analisis Permasalahan Kepemimpinan di Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Surabaya	
Mohamad Sulton Arifin	187
Organisasi dan Pengaruh Ekspektif terhadap Kinerja: Tinjauan terhadap Bab Kedelapan dan Ketiga Belas dari Buku Leadership: A Communication Perspective	
Monireh Mezhadsheikh	204

Leadership and Influence	
Nurdiah	229
Peran Pemimpin dalam Membentuk Budaya Ethical, Servant, Spiritual, and Authentic Leadership; Leadershipin Teams of Decision Group; Strategic Leadership by Executive	
Ramadhan Maruta Pradana	248
Kepemimpinan Karismatik dan Kepemimpinan Transformasional	
Riana Fathonatul Qoidah	297
Leadership Organisation 7th Edition	
Ririn Lestariningsih	314
Leadership and International Norm (Kepemimpinana dan Norma Internasional)	
Sigap	345
Moralitas, Kekuasaan, dan Otoritas Leadership and Rise of Great Powers yan Xuetong	
Supriadi	366
Profil Penulis	399



Konsep dan Model Kepemimpinan dalam Pendidikan Finlandia

Menuju Profesional Multi-bentuk Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan, Metode Berpikir Desain Layanan untuk Pemimpin Pendidikan dan Kepemimpinan dalam Pendidikan Penelitian Kepemimpinan di Finlandia

Aroum Bidandari

PENDAHULUAN

Saat ini, organisasi pendidikan dihadapkan pada tantangan yang kompleks di berbagai tingkat dan dari berbagai arah – lokal, nasional, dan internasional. Misalnya, kebijakan *top-down* dapat meningkatkan tekanan persaingan dalam konteks pendidikan tanpa menghasilkan perubahan nyata (Normand et al., 2021). Dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, baik perluasan pembelajaran, seperti bertindak dan belajar sebagai upaya kolektif untuk membangun dan mencapai tujuan bersama, maupun tujuan dan otoritas pribadi, seperti upaya individu dalam proses menuju pencapaian tujuan bersama, perlu dilakukan. dibutuhkan (lih. Jäppinen & Taajamo, 2022). Pengaruh timbal balik dari isu-isu di atas juga signifikan. Penyebaran proses kepemimpinan pendidikan secara alami ke seluruh organisasi menjadi mungkin ketika pembelajaran diperluas. Dengan demikian, organisasi ini memiliki peluang yang lebih baik untuk merespons perubahan sosial yang tidak terduga dan berkelanjutan yang terjadi di abad ke-21,

seperti situasi pandemi COVID-19, peningkatan penggunaan dan pengembangan teknologi, serta pengaruh berbagai faktor terkait keragaman budaya. (Jappinen & Taajamo, 2022).

Dalam proses organisasi dan aktor pendidikan yang mengupayakan pembelajaran dan pengembangan seperti dijelaskan di atas, terdapat kebutuhan penting akan kepemimpinan profesional dalam organisasi-organisasi tersebut. Dalam proses pengembangan kepemimpinan profesional, penting untuk menanyakan dan menyelidiki kepemimpinan seperti apa yang profesional dalam organisasi pendidikan saat ini dan mampu menjawab berbagai tantangan yang dihadapi organisasi-organisasi tersebut saat ini dalam operasionalnya yang cepat dan terus berubah. lingkungan (misalnya Alava dkk., 2012; Badan Pendidikan Nasional Finlandia, 2013; Kumpulainen, 2017; Risku & Tian, 2017, 2020). Dalam hal ini, bagaimana kepemimpinan profesional dapat dikembangkan dan didukung secara nasional dan internasional harus diselidiki.

Menanggapi kebutuhan untuk menyelidiki dan mengembangkan kepemimpinan pendidikan profesional, empat proyek utama Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2018–2022) berkonsentrasi pada pengembangan kepemimpinan pendidikan di Finlandia. Mereka antara lain ArkTORI, EduLeaders, KOPETI JO dan DAWN (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2022a). Proyek-proyek ini merupakan bagian dari entitas pembangunan yang lebih luas yang diprakarsai oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Pada tahun 2016, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menunjuk Forum Sekolah Komprehensif. Tujuan dari forum ini adalah untuk mengembangkan dan mereformasi sistem sekolah komprehensif Finlandia. Sebagai bagian dari pendidikan komprehensif baru, pendidikan guru sebelum dan dalam jabatan diperbarui. Bekerja sama dengan guru dan pemangku kepentingan, Forum Pendidikan Guru menyusun Program Pengembangan Pendidikan

Guru yang secara strategis menentukan arah pendidikan guru dan pengembangan kompetensi selama karir mengajar. Salah satu pedoman strategis program ini menekankan pengembangan kepemimpinan untuk menciptakan sekolah yang mampu memenuhi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan masyarakat. Dalam praktiknya, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memberikan hampir 28 juta euro dalam bentuk hibah untuk proyek-proyek pengembangan pendidikan guru berbasis penelitian (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2022b). Proyek-proyek ini mencakup empat proyek pengembangan kepemimpinan pendidikan yang dikoordinasikan oleh empat universitas Finlandia dan satu universitas ilmu terapan.

Bab ini bertujuan untuk menyelidiki pengembangan profesional kepemimpinan pendidikan di Finlandia dengan bantuan data yang dikumpulkan selama empat proyek ini. Studi ini berisi pemeriksaan terhadap pengembangan profesional multi-bentuk kepemimpinan pendidikan di tingkat organisasi, regional dan nasional. Lebih jauh lagi, bab ini memberikan contoh bagaimana eksperimen berbasis penelitian mengembangkan kepemimpinan pendidikan profesional yang diterapkan dalam konteks Finlandia. Pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Aspek kepemimpinan pendidikan apa saja yang dikembangkan?
2. Bagaimana pengembangan profesional kepemimpinan di bidang pendidikan dapat didukung?
3. Dengan pengembangan holistik seperti apa kepemimpinan di bidang pendidikan dapat dikembangkan?

Pengembangan Profesional Kepemimpinan Pendidikan Kepemimpinan pendidikan adalah konsep luas yang pada dasarnya mengacu pada kepemimpinan apa pun dalam pendidikan (Elo & Uljens, 2022; Risku & Alava, 2021) meskipun terdapat perbedaan dalam

konseptualisasinya (misalnya Adams et al., 2017). Kepemimpinan pendidikan terjadi dalam konteks global (misalnya penilaian standar komparatif), nasional (misalnya keputusan pemerintah mengenai kurikulum inti nasional) dan lokal, seperti dalam organisasi dan ruang kelas individu (lih. Elo & Uljens, 2022). Dalam sebuah organisasi pendidikan, kepemimpinan pendidikan mencakup pekerjaan manajemen dan administrasi (Nivala, 1998). Tujuan dari kepemimpinan pendidikan adalah, baik secara langsung atau tidak langsung, untuk memastikan bahwa pendidikan memenuhi misi dan tujuan utamanya: pembelajaran siswa. Namun, jika kita mencoba untuk mencapai tujuan ini, terdapat kebutuhan nyata akan dukungan, pengembangan profesional, pengakuan sosial dan keterlibatan masyarakat sehingga proses dari bawah ke atas ini dapat bertahan lama dan terhubung dengan perkembangan global yang penting bagi pembelajaran siswa (Normand et al., 2021).

Selama beberapa dekade terakhir, pendekatan teoritis dan empiris yang memandang kepemimpinan pendidikan sebagai fenomena yang dikonstruksi secara sosial dan kontekstual telah bermunculan (misalnya Jäppinen & Taajamo, 2022; Uhl-Bien, 2006). Misalnya, Jäppinen dan Taajamo (2022) mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai proses multifaset (lih. Jäppinen, 2020) di mana terdapat pertumbuhan bersama yang berkelanjutan. Hal ini melibatkan upaya memotivasi untuk mencapai bersama-sama sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh masing-masing anggota komunitas atau jaringan sendirian. Ide yang mendasarinya di sini adalah untuk mencapai kebaikan bersama oleh individu, kelompok dan tim organisasi pendidikan. Dalam proses ini terbentuk cara berpikir baru, sehingga mengarah pada pengembangan kreatif berupa kesamaan pendapat dan tujuan. Hal ini, pada gilirannya, menjadi jelas sebagai kegiatan yang mempunyai tujuan dan berorientasi pada tujuan (Jäppinen & Taajamo, 2022). Bush

(2007), sebaliknya, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh berdasarkan nilai-nilai dan keyakinan yang jelas, dan ini mengarah pada visi sekolah. Meskipun kepala sekolah dan pemimpin formal lainnya dalam organisasi pendidikan memiliki tanggung jawab kepemimpinan khusus tertentu yang terkait dengan posisi mereka (Catano & Stronge, 2007), memandang kepemimpinan pendidikan sebagai fenomena bersama, kolektif, dan dibangun secara sosial mengakui beragamnya anggota komunitas profesional suatu lembaga pendidikan. organisasi, seperti guru, sebagai pemimpin.

Salah satu aliran perubahan selama beberapa dekade terakhir adalah konsepsi pendidikan dan pengajaran telah bergerak ke arah yang lebih profesional dibandingkan kejuruan (Carr, 2000). Misalnya, terdapat kekhawatiran yang sah mengenai akuntabilitas pendidikan terhadap kebutuhan praktis dan kepentingan orang tua, pemberi kerja, dan masyarakat luas yang menjadi penyebab perkembangan ini. Lebih jauh lagi, guru dan pemimpin pendidikan harus memikirkan nilai-nilai yang mereka transmisikan dan netralitas mereka dalam dunia yang multikultural dan pluralistik. Profesionalitas dan profesionalisme menggambarkan persyaratan kelas atau kategori pekerjaan tertentu, seperti guru dan pemimpin pendidikan (Carr, 2000; Hanhimäki, 2011). Misalnya, kepala sekolah menerapkan kepemimpinannya dengan mediasi beberapa praksis masyarakat, seperti pedagogi, politik, etika, dan hukum (Smeds-Nylund & Autio, 2021). Namun, pembagian kerja yang diatur ulang antara otoritas negara bagian dan lokal dengan banyak ruang untuk kepemimpinan pendidikan yang etis dalam konteks Finlandia menantang keagenan dan otonomi setiap profesional pendidikan. Selain itu, hal ini menuntut sistem pendidikan kita untuk mendukung pendidik dan pemimpin pendidikan dalam pengembangan profesional mereka (Hanhimäki & Risku, 2021).