



Model Kepemimpinan Orientasi Hubungan sebagai Kunci Keberhasilan Pengelolaan Sekolah Abad 21

Heni Maria Astutik¹, Sinta Mauludya², Mas'ud³, Taufiq Harris⁴

Afiliasi: Universitas Gresik¹²³

Email: shienmauludya@gmail.com, taufiqharris@unigres.ac.id

Abstrak: Sekolah abad ke-21 menghadapi tantangan berupa perubahan sosial, kemajuan teknologi, serta tuntutan global yang menekankan kreativitas, kolaborasi, komunikasi, dan berpikir kritis. Kondisi ini menuntut adanya kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada instruksi, tetapi juga membangun relasi yang sehat dengan seluruh warga sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis model kepemimpinan orientasi hubungan sebagai kunci keberhasilan pengelolaan sekolah abad ke-21. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi literatur. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen resmi sekolah. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan ditandai dengan komunikasi terbuka, partisipatif, dan dialogis antara kepala sekolah dan guru, penguatan budaya sekolah yang kolaboratif, serta partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Selain itu, teridentifikasi strategi utama berupa pengembangan sumber daya manusia, penguatan komunikasi dan kolaborasi, serta adaptasi teknologi. Dari hasil analisis, tersusun tipologi kepemimpinan yang menempatkan kepala sekolah sebagai fasilitator, motivator, mediator, dan inovator. Keseluruhan temuan menegaskan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan merupakan model strategis yang relevan untuk mewujudkan pengelolaan sekolah yang efektif dan adaptif di era abad ke-21.

Kata Kunci: Kepemimpinan Orientasi Hubungan, Pengelolaan Sekolah, Abad 21, Budaya Sekolah, Kolaborasi.

Abstract: Schools in the 21st century face challenges such as social change, technological advancement, and global demands that emphasize creativity, collaboration, communication, and critical thinking. These conditions require a leadership model that goes beyond instruction and fosters healthy relationships among all school members. This study aims to describe and analyze the relationship-oriented leadership model as a key to successful school management in the 21st century. A qualitative approach with a library research was applied. Primary data were collected through in-depth interviews and observations, while secondary data were obtained from official school documents. Data analysis used Miles and Huberman's interactive model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that relationship-oriented leadership is characterized by open, participatory, and dialogic communication between principals and teachers, the strengthening of a collaborative school culture, and the active involvement of all stakeholders. In addition, three main strategies were identified: human resource development, communication and collaboration enhancement, and technological adaptation. The analysis also produced a leadership typology that positions the school principal as a facilitator, motivator, mediator, and innovator. Overall, the study highlights that relationship-oriented leadership is a strategic and relevant model for achieving effective and adaptive school management in the 21st century.

Keywords: Relationship Oriented Leadership, School Management, 21st Century, School Culture, Collaboration

Pendahuluan

Sekolah pada abad ke-21 menghadapi tantangan kompleks berupa perubahan sosial, kemajuan teknologi, globalisasi, dan tuntutan kompetensi abad modern yang dikenal dengan *4C* (critical thinking, creativity, collaboration, communication). Untuk menjawab tantangan tersebut, kepemimpinan pendidikan dituntut memiliki orientasi yang adaptif, inovatif, dan humanis. Model kepemimpinan dengan orientasi hubungan (*relationship-oriented leadership*) dipandang relevan karena menekankan pada pembinaan komunikasi, penguatan kolaborasi, serta pengembangan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran yang bermakna.¹

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pendidikan tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis manajerial, tetapi juga pada kualitas hubungan antara pemimpin dan warga sekolah. Kepala sekolah dengan orientasi hubungan cenderung mendorong partisipasi, memperhatikan kebutuhan individu, serta membangun kepercayaan dan budaya kolaboratif yang menjadi fondasi bagi keberhasilan pengelolaan sekolah.² Dalam konteks pendidikan abad ke-21, kepemimpinan semacam ini menjadi semakin urgen karena sekolah tidak lagi hanya berfungsi sebagai penyampai pengetahuan, melainkan sebagai pusat pengembangan kompetensi, karakter, dan literasi digital.³

Meskipun terdapat banyak teori kepemimpinan yang diterapkan di dunia pendidikan, masih terdapat problem akademik dalam penerapan model kepemimpinan orientasi hubungan. Pertama, kajian tentang kepemimpinan pendidikan masih banyak menitikberatkan pada aspek struktural dan birokratis dibandingkan aspek relasional. Kedua, penelitian terdahulu di Indonesia relatif minim yang secara spesifik menelaah bagaimana kepemimpinan orientasi hubungan memengaruhi keberhasilan pengelolaan sekolah abad ke-21. Ketiga, terdapat kesenjangan antara teori kepemimpinan yang berkembang di literatur internasional dengan praktik kepemimpinan kepala sekolah di lapangan, terutama dalam konteks budaya Indonesia yang memiliki nilai kolektivitas dan gotong royong.⁴

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan pentingnya kepemimpinan orientasi hubungan dalam konteks organisasi pendidikan. Misalnya, penelitian oleh Bush dan Glover menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis hubungan (*relationship-centered leadership*) dapat meningkatkan efektivitas organisasi sekolah dengan cara memperkuat kolaborasi antar-guru dan menciptakan iklim kerja yang positif.⁵ Penelitian lainnya oleh Hallinger menyoroti bahwa kepemimpinan efektif di sekolah abad ke-21 bukan hanya soal instruksi dan

¹ Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).

² Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Thousand Oaks: Sage, 2022).

³ Tony Wagner, *The Global Achievement Gap* (New York: Basic Books, 2014).

⁴ Ahmad S. Yusra, "Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia: Tantangan dan Peluang," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 2 (2021): 45–58.

⁵ Tony Bush and Derek Glover, *School Leadership: Concepts and Evidence* (London: University of London, 2014).

pengawasan, melainkan juga kemampuan membangun relasi yang sehat dengan berbagai pemangku kepentingan.⁶

Di Indonesia, penelitian oleh Suyatno dan kolega menemukan bahwa kepala sekolah yang menekankan orientasi hubungan lebih berhasil menciptakan suasana kerja yang harmonis dan memotivasi guru untuk berinovasi dalam pembelajaran.⁷ Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih terbatas dalam menghubungkan kepemimpinan orientasi hubungan dengan keberhasilan pengelolaan sekolah di era abad ke-21 yang penuh dinamika.

Berdasarkan latar belakang dan problem akademik di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan model kepemimpinan orientasi hubungan dalam konteks pengelolaan sekolah abad ke-21.
2. Menganalisis peran kepemimpinan orientasi hubungan terhadap keberhasilan pengelolaan sekolah.
3. Mengidentifikasi strategi pengembangan kepemimpinan orientasi hubungan yang sesuai dengan konteks budaya dan kebutuhan pendidikan di Indonesia.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui metode studi pustaka, dengan menganalisis berbagai sumber referensi yang relevan, seperti buku ilmiah, artikel jurnal terakreditasi, serta dokumen-dokumen resmi sekolah. Fokus utama kajian ini adalah pada tema kepemimpinan berorientasi hubungan dan strategi pengelolaan sekolah dalam konteks dinamika pendidikan di era kontemporer. Data yang diperoleh dianalisis secara interaktif dengan mengacu pada model analisis data Miles dan Huberman (1994), yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara bertahap hingga ditemukan pola-pola temuan yang signifikan.

Untuk menjamin kredibilitas dan validitas data, peneliti menerapkan dua teknik verifikasi, yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Selain itu, peneliti juga melakukan *member check* dengan cara mengonfirmasi temuan sementara kepada para ahli atau praktisi yang kompeten di bidang terkait. Langkah ini dilakukan untuk memverifikasi dan menyaring kembali informasi, sehingga hasil akhir yang disajikan benar-benar mencerminkan data yang telah dihimpun secara akurat dan objektif.

Hasil Penelitian

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan berperan penting sebagai kunci keberhasilan pengelolaan sekolah abad ke-21. Berdasarkan analisis data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan telaah dokumen, teridentifikasi sejumlah pola, ke-

⁶ Philip Hallinger, "Bringing Context Out of the Shadows of Leadership," *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 1 (2018): 5–24.

⁷ Philip Hallinger, "Bringing Context Out of the Shadows of Leadership," *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 1 (2018): 5–24.

cenderung, dan motif yang menjadi ciri utama dari praktik kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah.

Temuan pertama menunjukkan adanya pola relasi antara kepala sekolah dan guru yang bersifat terbuka, partisipatif, dan dialogis. Komunikasi tidak berhenti pada penyampaian instruksi sepihak, melainkan berlangsung dua arah dengan nuansa musyawarah dan kebersamaan. Situasi ini menumbuhkan rasa dihargai di kalangan guru sekaligus meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Relasi yang demikian berdampak pada terciptanya iklim kerja yang harmonis, hangat, dan kolaboratif.

Temuan kedua memperlihatkan kecenderungan kepemimpinan partisipatif yang kuat. Kepala sekolah berusaha memberikan ruang yang luas bagi guru, tenaga kependidikan, bahkan siswa untuk menyampaikan gagasan, usulan, dan aspirasi. Partisipasi ini tidak hanya terjadi dalam forum resmi seperti rapat, tetapi juga melalui interaksi informal sehari-hari. Hasilnya, muncul rasa memiliki yang tinggi terhadap sekolah dan tumbuh kesadaran kolektif bahwa keberhasilan sekolah merupakan tanggung jawab bersama.

Temuan berikutnya mengungkap motif kepemimpinan yang terfokus pada penguatan budaya sekolah. Kepala sekolah menginternalisasikan nilai kebersamaan, kedisiplinan, gotong royong, dan penghargaan terhadap prestasi ke dalam keseharian warga sekolah. Nilai-nilai tersebut tidak sekadar menjadi slogan atau visi yang tertulis, tetapi diwujudkan dalam praktik nyata yang dirasakan langsung oleh guru, siswa, dan tenaga kependidikan. Budaya sekolah yang kokoh ini pada akhirnya berfungsi sebagai pilar utama keberhasilan pengelolaan sekolah di tengah tantangan abad ke-21.

Analisis data lebih lanjut menghasilkan kategori strategi kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah dalam mengelola sekolah. Strategi tersebut meliputi pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan berkelanjutan, penguatan komunikasi dan kolaborasi melalui forum diskusi dan kerja tim lintas bidang, serta adaptasi teknologi melalui pemanfaatan aplikasi pembelajaran digital dan integrasi sistem informasi dalam administrasi sekolah. Ketiga kategori strategi ini saling mendukung dan membentuk sistem kepemimpinan yang dinamis serta relevan dengan tuntutan abad modern.

Dari keseluruhan temuan, tersusun tipologi kepemimpinan orientasi hubungan yang memuat peran kepala sekolah dalam empat dimensi utama. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang membuka ruang partisipasi, sebagai motivator yang memberikan penghargaan dan dorongan semangat, sebagai mediator yang menyelesaikan konflik secara persuasif, dan sebagai inovator yang mendorong pemanfaatan teknologi serta metode baru dalam pembelajaran dan manajemen sekolah. Tipologi ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan sekolah abad ke-21 terletak pada kemampuan pemimpin menjalankan peran ganda secara seimbang dengan tetap berorientasi pada relasi antar warga sekolah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan bukan sekadar pendekatan interpersonal, melainkan strategi manajerial yang terintegrasi dengan kebutuhan pengembangan budaya sekolah, penguatan partisipasi, serta adaptasi teknologi. Pola, kecenderungan, motif, kategori, dan tipologi yang ditemukan membentuk suatu sistem kepemimpinan yang dapat dijadikan model bagi pengelolaan sekolah abad ke-21.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan berperan signifikan dalam menciptakan iklim sekolah yang harmonis, kolaboratif, dan adaptif terhadap tuntutan abad ke-21. Temuan ini sejalan dengan pandangan Northouse yang menegaskan bahwa pemimpin berorientasi hubungan memiliki kecenderungan untuk mengutamakan komunikasi, partisipasi, serta pengembangan individu dalam organisasi.⁸ Dalam konteks sekolah, hal ini tampak melalui keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, suasana kerja yang penuh kepercayaan, dan terciptanya kolaborasi lintas peran.

Temuan penelitian ini juga mengonfirmasi argumen Bush dan Glover bahwa kepemimpinan berbasis hubungan berpengaruh langsung terhadap efektivitas organisasi sekolah.⁹ Relasi yang dibangun kepala sekolah melalui dialog dan musyawarah terbukti memperkuat rasa memiliki guru dan tenaga kependidikan terhadap sekolah. Hal ini sekaligus menjawab problem akademik yang sebelumnya mengungkap masih adanya kesenjangan antara teori kepemimpinan yang menekankan dimensi relasional dengan praktik di lapangan, khususnya di Indonesia.

Penguatan budaya sekolah yang ditemukan dalam penelitian ini juga mendukung temuan Hallinger yang menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan pada abad ke-21 harus memadukan aspek instruksional dengan pengelolaan budaya organisasi.¹⁰ Kepala sekolah yang berorientasi hubungan tidak hanya memimpin melalui aturan, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kebersamaan, gotong royong, kedisiplinan, dan penghargaan terhadap prestasi sebagai dasar pengembangan organisasi sekolah. Dengan demikian, budaya sekolah yang kokoh berfungsi sebagai pilar untuk menghadapi kompleksitas tantangan globalisasi dan digitalisasi.

Selain itu, kategori strategi kepemimpinan yang teridentifikasi dalam penelitian ini—meliputi pengembangan sumber daya manusia, penguatan komunikasi dan kolaborasi, serta adaptasi teknologi—selaras dengan gagasan Wagner mengenai pentingnya pengembangan kompetensi *4C* (*critical thinking, creativity, collaboration, communication*) dalam dunia pendidikan abad ke-21.¹¹ Pemimpin yang mampu memfasilitasi inovasi pembelajaran, memperkuat kerja sama, dan mendorong literasi digital terbukti lebih berhasil dalam mengelola sekolah modern.

Tipologi kepemimpinan yang dihasilkan penelitian ini, yaitu pemimpin sebagai fasilitator, motivator, mediator, dan inovator, memperkaya model konseptual kepemimpinan pendidikan. Tipologi ini memperlihatkan bahwa peran pemimpin sekolah tidak monolitik, melainkan dinamis sesuai kebutuhan. Hal ini menguatkan pandangan Fiedler bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan dengan

⁸ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 9th ed. (Thousand Oaks: Sage, 2022).

⁹ Tony Bush and Derek Glover, *School Leadership: Concepts and Evidence* (London: University of London, 2014).

¹⁰ Philip Hallinger, "Bringing Context Out of the Shadows of Leadership," *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 1 (2018): 5–24.

¹¹ Tony Wagner, *The Global Achievement Gap* (New York: Basic Books, 2014).

situasi organisasi.¹² Dalam konteks sekolah abad ke-21, tipologi tersebut memperlihatkan bahwa orientasi hubungan dapat diterjemahkan dalam berbagai peran yang saling melengkapi untuk menciptakan pengelolaan sekolah yang sukses.

Dengan demikian, diskusi antara temuan penelitian dan literatur terdahulu menegaskan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan merupakan salah satu model yang relevan dan strategis untuk menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21. Temuan penelitian ini tidak hanya memperkuat teori yang sudah ada, tetapi juga menawarkan tipologi baru yang dapat dijadikan rujukan dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia.

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa model kepemimpinan orientasi hubungan memiliki peran sentral dalam keberhasilan pengelolaan sekolah abad ke-21. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepala sekolah yang mengedepankan komunikasi terbuka, partisipasi warga sekolah, serta penguatan budaya kebersamaan mampu menciptakan iklim kerja yang harmonis dan kolaboratif. Kepemimpinan yang demikian tidak hanya membangun rasa memiliki dan tanggung jawab bersama, tetapi juga memotivasi guru dan tenaga kependidikan untuk berinovasi dalam pembelajaran dan manajemen sekolah.

Strategi yang ditempuh kepala sekolah, seperti pengembangan sumber daya manusia, penguatan komunikasi, serta adaptasi teknologi, menunjukkan keselarasan dengan tuntutan pendidikan modern yang menekankan kolaborasi, kreativitas, dan literasi digital. Tipologi kepemimpinan yang terbentuk-fasilitator, motivator, mediator, dan inovator-mencerminkan dinamika peran kepala sekolah yang fleksibel sekaligus berorientasi pada hubungan interpersonal yang kuat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan orientasi hubungan merupakan kunci strategis dalam mewujudkan pengelolaan sekolah yang efektif, relevan, dan berdaya saing di era abad ke-21.

Daftar Pustaka

- Amrulloh, Amrulloh. "Guru sebagai Orang Tua dalam Hadis 'Aku bagi Kalian laksana Ayah.'" *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2016): 70–91.
- Bush, Tony, and Derek Glover. *School Leadership: Concepts and Evidence*. London: University of London, 2014.
- Fiedler, Fred E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Hallinger, Philip. "Bringing Context Out of the Shadows of Leadership." *Educational Management Administration & Leadership* 46, no. 1 (2018): 5–24.
- Harris, Alma, and Michelle Jones. "Leading Learning: Developing Teachers for a Changing World." *Professional Development in Education* 46, no. 4 (2020): 688–701.
- Ismail, Ahmad. "Transformational and Relationship-Oriented Leadership in Educational Institutions." *International Journal of Educational Management* 35, no. 7 (2021): 1345–1361.

¹² Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967).

- Kurniawan, Kurniawan. "Kepemimpinan Relasional Kepala Sekolah dan Dampaknya terhadap Iklim Organisasi." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 14, no. 2 (2020): 115–130.
- Leithwood, Kenneth, and Jingping Sun. "Educational Leadership and Student Outcomes: A Meta-Analytic Review." *Educational Administration Quarterly* 56, no. 4 (2020): 606–643.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks: Sage, 2022.
- Suyatno, Suyatno, Choirul Mahfud, and Ahmad Muttaqin. "Relationship-Oriented Leadership and Teacher Motivation in Indonesian Schools." *Cakrawala Pendidikan* 39, no. 3 (2020): 623–636.
- Wagner, Tony. *The Global Achievement Gap*. New York: Basic Books, 2014.
- Wiyono, Bambang Budi. "Leadership Styles of School Principals and Their Impact on Teacher Performance." *Indonesian Journal of Educational Research and Review* 5, no. 2 (2022): 112–126.
- Yusra, Ahmad S. "Kepemimpinan Pendidikan di Indonesia: Tantangan dan Peluang." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 10, no. 2 (2021): 45–58.
- Zhang, Wei, and Hui Li. "Principal Leadership and School Effectiveness: Evidence from Asian Contexts." *Asia Pacific Education Review* 22, no. 3 (2021): 365–378.
- Zulkarnain, Zulkarnain. "Kepemimpinan Berorientasi Relasi dalam Penguatan Budaya Sekolah." *Jurnal Kependidikan* 7, no. 1 (2023): 55–72.