

EKSPLORASI *SKILL* KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN DI SATUAN PENDIDIKAN

Nasib Tua Lumban Gaol^{1*} & Kevin Rade Siahaan¹

^{1,2}Manajemen Pendidikan Kristen, Institut Agama Kristen Negeri Tarutung

Corresponding author: nasib.t.lumbangaol@gmail.com

ABSTRACT

School leadership is a crucial topic in the improvement of education quality through the role of educational leaders in leading and managing schools effectively and efficiently. Accordingly, the quality of the school leadership is urgent to discuss further. In particular, school leadership skill is an urgent component of which must be carried by the leader if the school will be successful. The main purpose of this study is to explore the school principal skills. A narrative literature review was used to conduct this study in order to investigate and describe the school leadership skills. Based on the result of the review, it was identified the five school leadership skills that can be implemented in the practice of the Indonesian school context. Those skills consist of time management, strategic management, cognitive, interpersonal, and decision-making. All skills are fundamental aspects to build for the betterment of educational management, particularly in managing the school. Theoretically and practically contributions of this study were discussed. Therefore, various research and literature reviews are recommended to conduct for the establishment of the school leadership unity for the Indonesian school context.

Keywords: *School leadership, leadership skill, school management; school principal, educational leader*

Diterima: 22 Januari 2021, Revisi: 15 November 2021, Dipublikasikan: 7 Desember 2021

PENDAHULUAN

Menjadi kepala sekolah bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah karena kepala sekolah selalu diperhadapkan dengan berbagai kompleksitas pekerjaan yang harus dikerjakan di satuan pendidikan (sekolah). Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab mewujudkan perbaikan dan kemajuan sekolah dari waktu ke waktu demi menjawab kebutuhan zaman yang selalu berkembang. Kepala sekolah juga harus mampu mengelola berbagai sumber daya yang ada di sekolah agar setiap sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah bertujuan mendukung terwujudnya pembelajaran yang berkualitas. Sebagai contoh, melalui kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang memadai, siswa dapat memperoleh

lingkungan belajar yang kondusif, aman, dan menyenangkan. Karenanya, peran kepala sekolah dalam mereformasi pendidikan begitu penting dan tidak dapat diabaikan (Romanowski, Sadiq, Abu-Tineh, Ndoye, & Aql, 2020). Artinya, pencapaian kualitas perbaikan atau reformasi pendidikan dalam konteks sekolah dapat berhasil terlaksanakan apabila didukung oleh kemampuan atau [*skill*] kepala sekolah melalui praktik kepemimpinan yang unggul (Wiyono, 2018).

Pada abad kedua puluh satu ini, tidak dapat dipungkiri, kepemimpinan memperoleh banyak perhatian sejalan dengan peningkatan tanggung jawab kepala sekolah dan akuntabilitas yang bersumber dari konteks pendidikan dimana kepala sekolah menjalankan profesinya (Daniëls, Hondeghem, & Dochy, 2019). Pemimpin sekolah dituntut harus mampu mendistribusikan strategi yang akan dilakukan dalam berbagai bentuk kepemimpinan, misalnya transformasional, inspirasional, etika, dan kepemimpinan berbasis *inquiri*—melibatkan semua potensi, supaya pengembangan dan peningkatan sekolah (Krüger, 2009) dapat berlangsung secara maksimal. Hal lain yang mendorong betapa pentingnya kepemimpinan kepala sekolah ini adalah karena kepala sekolah merupakan batu penjur (milestone) penting dalam perencanaan pertumbuhan ekonomi pemerintah (Hariri, Monypenny, & Prideaux, 2012). Wiyono (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu aspek terpenting yang menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Sehingga, keberhasilan pendidikan di sekolah tentunya menentukan keberhasilan pendidikan dasar dan menengah secara nasional yang berdampak terhadap perekonomian melalui perbaikan mutu sumber daya manusia dari lulusan satuan pendidikan. Secara khusus, kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam mempersiapkan siswa untuk mencapai keberhasilan di masa depan mereka (Hariri et al., 2012) selama belajar di sekolah. Selain itu, kepala sekolah sangat krusial dalam mereformasi sekolah karena dengan pengimplementasian berbagai kebijakan dan praktik kepemimpinannya dapat menentukan atau berperan penting dalam meningkatkan mutu pendidikan (Lumban Gaol, 2017; Romanowski et al., 2019).

Dalam konteks pendidikan Indonesia, kepemimpinan pendidikan harus menjadi fokus utama dan tidak dapat dianggap “*sepele*”. Hal ini berkaitan dengan tuntutan yang dihadapi oleh kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Abad kedua puluh satu ini ditandai sebagai masa penting reformasi sekolah Indonesia. Berbagai perbaikan telah dan sedang dilakukan, seperti adanya kebijakan desentralisasi pada sektor pendidikan dan peningkatan keterlibatan semua pihak sekolah dan komunitas terkait dalam proses pembuatan keputusan (Damanik & Aldridge, 2017). Namun, Hendarman (2015) mengungkapkan bahwa kepala sekolah masih belum memiliki kesiapan dalam menghadapi tantangan global, lokal, dan individu; kepala sekolah cenderung masih belum kreatif dan belum memiliki pola sikap yang mendukung beban sebagai kepala sekolah. Selain itu, Penelitian Sofo, Fitzgerald, dan Jawas (2012) menemukan aspek kemampuan manajerial kepala sekolah juga menjadi permasalahan, perubahan kebijakan terkait kurikulum, dan

kualitas pembelajaran. Dengan kata lain, telah terindikasi bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah di Indonesia masih lemah (Lumban Gaol, 2017; 2021).

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus mampu membawa perubahan atau menyelesaikan permasalahan dan membuat berbagai inovasi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hasil penelitian Parker dan Raihani (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berkualitas adalah begitu krusial—misalnya, terungkap bahwa meskipun siswa berstatus ekonomi miskin, tetapi prestasi belajarnya tidak begitu buruk karena sekolahnya dipimpin oleh kepala sekolah yang unggul. Kondisi finansial yang terbatas tidak boleh menjadi penghalang inovasi dan peningkatan mutu sekolah. Karenanya, aspek utama yang diperlukan kepala sekolah sebagai pengelola lembaga pendidikan adalah *skill* kepemimpinan. Dengan adanya *skill* kepemimpinan yang memadai, setiap kepala sekolah tentunya dapat semakin maksimal dan efektif dalam mengelola sekolah sebagai wadah pembelajaran yang bermutu.

Skill kepemimpinan di satuan pendidikan sangat menentukan keberhasilan sekolah yang dipimpin di masa mendatang. Walaupun *skill* kepemimpinan kepala sekolah ini begitu penting, namun studi *skill* kepemimpinan dalam konteks sekolah Indonesia masih jarang ditemukan. Memang di beberapa negara bagian, seperti Amerika Serikat (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007), Malaysia (Piaw, Hee, Ismail, & Ying, 2014), dan Afrika Selatan (Botha, 2013; Grissom, Loeb, & Mitani, 2016), kajian tentang *skill* kepala sekolah telah banyak dilakukan. Misalnya, hasil penelitian Bolanle (2013) menunjukkan bahwa *skill* kepemimpinan kepala sekolah berhubungan secara signifikan dengan efektifitas sekolah. Truong (2019), seorang peneliti dari Amerika Serikat, mempublikasikan sebuah artikel ilmiah, yang mana mengembangkan sebuah konsep kerja kepala sekolah pada awal karier mereka. Dalam studi tersebut ditemukan tiga aspek yang harus dimiliki kepala sekolah yang baik, yakni kemampuan *hard skill*, *soft skill*, dan kepribadian.

Selanjutnya, berbagai penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah baru-baru ini telah banyak dilaksanakan dalam konteks pendidikan Indonesia dan sedang mengalami perkembangan (Lumban Gaol, 2021), akan tetapi masih terbatas pada pembahasan tentang kepemimpinan pengajaran (Sofa et al., 2012) dan kepemimpinan transformational (Damanik & Aldridge, 2017; Wiyono, 2018). Selain itu, beberapa penelitian atau kajian tentang kepala sekolah lainnya fokus pada kepemimpinan keagamaan (Juriaman & Hidayat, 2017; Lumban Gaol & Nababan, 2019), gaya kepemimpinan (Lumban Gaol, 2017; Octaviana & Silalahi, 2016; Shulhan, 2018; Sudharta, Mujiati, Rosidah, & Gunawan, 2017; Sunarni, Kusumaningrum, & Benty, 2018), faktor penentu keberhasilan kepala sekolah (Ahmad, 2013), kepemimpinan visioner (Karwan, Hariri, & Ridwan, 2020), dan *skill* manajerial (Susetyo, 2013). Dengan kata lain, berbagai kajian dan penelitian tentang *skill* kepemimpinan yang harus dimiliki kepala sekolah masih sulit ditemukan. Oleh karena itu, sebuah kebutuhan untuk melakukan studi eksplorasi terkait topik *skill* kepemimpinan kepala sekolah.

Studi ini sangat penting bagi kemajuan pengetahuan manajemen pendidikan karena studi ini mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah, secara spesifik, mengeksplorasi beberapa *skill* kepemimpinan yang dibutuhkan kepala sekolah dari berbagai referensi terkait. Hal itu sejalan dengan temuan Lumban Gaol (2021) mengidentifikasi bahwa terdapat keterbatasan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah di Indonesia. Dengan adanya studi ini, para praktisi pendidikan dalam pengembangan kemampuan kepemimpinan kepala sekolah dapat memanfaatkan hasil studi ini untuk menemukan strategi khusus, sehingga di masa mendatang telah ada *skill* kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan pengembangan sekolah di Indonesia. Di lain pihak, dengan teridentifikasinya berbagai *skill* yang dibutuhkan kepala sekolah, maka studi selanjutnya atau penelitian empiris di berbagai sekolah di Indonesia dapat dilakukan supaya dapat membentuk dan meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan satuan pendidikan dasar dan menengah.

Dengan demikian, beranjak dari deskripsi rasional di atas yang menekankan pentingnya studi *skill* kepemimpinan kepala sekolah, maka berikut adalah rumusan masalah yang dibuat supaya dapat memfokuskan studi ini, yakni (1) apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan kepala sekolah? dan (2) apakah *skill* kepemimpinan yang dibutuhkan kepala sekolah dalam memimpin sekolah? Dari rumusan masalah tersebut, studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep dasar dan jenis *skill* kepemimpinan yang dibutuhkan kepala sekolah dalam melaksanakan perannya sebagai pemimpin di satuan pendidikan.

METODE

Adapun metode yang digunakan dalam studi ini adalah sebuah kajian literatur naratif (*narrative literature review*). Tujuan adanya sebuah review yaitu untuk menyediakan sebuah sintesis dari referensi yang dipublikasikan tentang sebuah topik dan mendeskripsikan kondisi saat ini (Ferrari, 2015). Dalam studi ini, overview naratif digunakan untuk mengkaji berbagai referensi yang telah dipublikasikan terkait topik yang sedang dibahas (Green, Johnson & Adams, 2006), yakni *skill* kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, berbagai referensi, seperti buku dan artikel jurnal, terkait *skill* kepemimpinan dan kepemimpinan kepala sekolah digunakan sebagai sumber informasi utama untuk mengkaji tentang *skill* kepemimpinan dalam konteks pendidikan. Informasi yang telah teridentifikasi terkait dengan topik tersebut digunakan untuk menjelaskan konsep dan jenis *skill* kepemimpinan kepala sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek mendasar yang harus melekat pada pribadi setiap pemimpin sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah. Kepala sekolah yang hanya mengandalkan jabatan atau kekuasaan yang dimiliki bukanlah kepala sekolah yang ideal karena pemimpin seperti itu memiliki kecenderungan tidak profesional.

Ketidakprofesionalan kepala sekolah yang demikian dapat terlihat dari perilaku kepala sekolah yang hanya melihat manusia di sekolah sebagai objek yang dimanfaatkan, dan dalam hal ini orang lain menjadi dirugikan. Kepala sekolah yang sesungguhnya adalah kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan mampu menggerakkan guru dan tenaga kependidikan, sehingga tercipta sekolah sebagai organisasi belajar yang dapat mencapai tujuannya. Untuk mengembangkan sekolah, peran pemimpin sekolah dalam menciptakan proses yang terstruktur dan proses sosial budaya menjadi hal fundamental (Jawas, 2017). Proses yang terstruktur artinya kegiatan-kegiatan yang ada di sekolah harus secara sistematis dilaksanakan. Sedangkan proses sosial budaya adalah proses integratif dimana setiap individu dalam sekolah memiliki keterkaitan satu dengan lainnya. Dengan demikian, supaya dapat menciptakan proses tersebut, kepemimpinan kepala sekolah sangat dibutuhkan dengan memengaruhi orang lain sehingga terlibat dan mau bekerja sama.

Dalam sebuah sistem sekolah, secara praktis, kepala sekolah harus mau mendelegasikan otoritas dan tanggung jawabnya kepada guru lainnya, bekerja secara kooperatif dengan orang tua siswa dan pemimpin komunitas, memberikan perilaku yang patut untuk dicontoh, dan melembagakan sebuah visi yang jelas untuk masa depan demi terwujudnya sebuah lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa (Parker & Raihani, 2011). Selain itu, praktik kepemimpinan kepala sekolah yang baik juga ditandai dengan adanya kegiatan monitoring waktu pembelajaran, meningkatkan kesejahteraan guru, berfokus terhadap pengembangan karakter siswa, mendorong partisipasi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, meningkatkan standar, dan membangun kerja sama dengan pemangku kepentingan (Jawas, 2017). Selanjutnya, kepemimpinan kepala sekolah juga dapat berkaitan dengan perbaikan iklim sekolah, berorientasi terhadap keunggulan akademik, membangun kerja sama yang kuat dengan orang tua siswa, mengembangkan profesionalisme guru, dan menentukan tujuan yang akan dicapai (Alqahtani, Noman, & Kaur, 2021) secara berkelanjutan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pembelajaran yang membuat visi dan misi sekolah (Shulhan, 2018) sehingga sekolah memiliki target pencapaian yang jelas. Tentu dalam hal pembuatan visi dan misi sekolah tersebut, kepala sekolah harus melibatkan para stakeholder pendidikan. Dengan adanya keterlibatan para stakeholder pendidikan, maka visi dan misi sekolah sangat memungkinkan lebih berkembang dan fokus pada perbaikan sekolah. Atau, apa yang menjadi kebutuhan masyarakat dan tuntutan perkembangan zaman dapat dipersiapkan melalui sekolah yang adaptif. Karenanya, apabila visi dan misi sekolah tidak lagi sesuai, perubahan perlu dilakukan dengan segera. Perubahan visi dan misi sekolah dapat dilakukan melalui analisis dan evaluasi yang mendalam, misalnya menggunakan Analisis SWOT—*Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threat* (ancaman).

Merujuk pada Bush dan Glover (2014), kepemimpinan kepala sekolah merupakan sebuah istilah yang terus berkembang dari administrasi pendidikan ke manajemen

pendidikan, dan saat ini, menjadi kepemimpinan pendidikan. Di lain pihak, istilah “kepemimpinan sekolah” sering disinonimkan dengan “kepemimpinan pendidikan”... (Kim, 2019). Kim (2019) menyimpulkan kepemimpinan pendidikan [atau sekolah] adalah sebuah proses yang mana pemimpin sekolah secara efisien, efektif, dan sistematis memimpin, mendorong, dan membantu anggota sekolah—termasuk guru, staf, siswa, dan orang tua—mencapai tujuan pendidikan dalam proses pengoperasian sekolah yang dipimpin. Artinya, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk membimbing dan mengelola pengajaran yang berkualitas dan mengembangkan sumber daya sekolah secara profesional untuk program sekolah, dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan sekolah (Lumban Gaol, 2021), yang mana dalam proses melaksanakan tanggung jawab tersebut kepala sekolah membutuhkan *skill* atau kecakapan.

Memang pada dasarnya, konsep kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari pengaruh, nilai, dan visi (Bush & Glover, 2014), namun ketiga hal tersebut tidak dapat terjadi dalam praktik kepemimpinan apabila tidak ada *skill*. Secara spesifik, terkait *skill* kepemimpinan ini, Lumban Gaol (2020a:169) mengonsep kepemimpinan adalah “...kemampuan personal pemimpin dalam memengaruhi orang lain (pengikut) melalui berbagai hubungan, interaksi, perilaku, dan kredibilitas untuk mencapai tujuan tertentu.” Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah dapat dimaknai sebagai kemampuan kepala sekolah dalam proses memengaruhi dan mengoptimalkan sumber daya sekolah secara efektif, efisien, dan sistematis melalui nilai dan visi yang dimiliki pemimpin sekolah sehingga sekolah dapat mencapai tujuannya.

***Skill* Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Berdasarkan sejarahnya, penelitian kepemimpinan telah memanfaatkan berbagai kerangka kerja yang membimbing, misalnya kepribadian khusus seseorang (*person-specific traits*), di satu sisi, dan di pihak lainnya perilaku dari konteks spesifik atau *skill* (Kalargyrou, Pescosolido, & Kalargiros, 2012). Istilah “kompeten”, “kompetensi”, dan “*skill*” sendiri telah digunakan secara bergantian yang mana dalam literatur ilmiah mulai muncul pada tahun 1990-an (Gaol, 2020a). Kebanyakan definisi kompeten dan kompetensi ini pun mencakup dalam pengertian “*skill*”. Misalnya, teori kompetensi yang diperkenalkan oleh Mumford dan rekan-rekannya melalui sebuah publikasi dengan mengajukan model berbasis *skill* untuk menyelesaikan permasalahan organisasi. Studi itu adalah tentang kompetensi yang diberikan penghargaan kepada David McClelland, seorang Profesor Universitas Harvard di Amerika Serikat.

McClelland menantang gagasan lama berkaitan dengan pengevaluasian kemampuan individu berdasarkan intelektual. Dia mengajukan bahwa kinerja harus sesuai dengan kompetensi (Chow, Salleh, & Ismail, 2017). Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, dan Fleishman (2000) mengajukan tiga kompetensi kepemimpinan utama, yaitu pemecahan masalah (*problem solving*), keterampilan penilaian sosial (*social judgement*), dan

pengetahuan (*knowledge*). Pada teori kepemimpinan *skill* atau keterampilan ada dua unsur yang diperlukan pemimpin supaya efektif dalam praktik kepemimpinannya, yakni pengetahuan dan kemampuan (Northouse, 2013). Karenanya, pengetahuan dan kemampuan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dalam memahami istilah “*skill*”

Skill kepemimpinan kepala sekolah merupakan kesatuan pengetahuan dan kemampuan tertentu yang dimiliki kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Melalui *skill* yang dimiliki kepala sekolah, maka hal tersebut dapat berdampak terhadap perilaku, efektifitas, dan kinerja pemimpin itu sendiri (Da’as, 2017). Karenanya, setiap kepala sekolah sangat membutuhkan sejumlah *skill* kepemimpinan yang tepat dalam mengoperasikan sekolah, mengarahkan pegawai, membelajarkan siswa untuk mencapai prestasi pada level tertinggi, dan mempertahankan efektifitas sekolah (Piaw et al., 2014). Menurut Da’as (2017) *skill* kepemimpinan kepala sekolah juga berkontribusi signifikan terhadap kreatifitas dan inovasi lingkungan organisasi, misalnya mengarahkan perubahan. Selain itu, *skill* kepemimpinan dapat membantu pemimpin menghadapi lingkungan yang begitu kompleks dan mendukung kinerja tim di sekolah. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas dan keberhasilan pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus menggunakan berbagai *skill* supaya kepemimpinannya dapat menjadi efektif.

Mumford, Campion, dan Morgeson (2007) merupakan pencetus teori *skill* kepemimpinan pada organisasi. Mereka membuat sebuah model kepemimpinan dalam organisasi yang mana mencakup empat dimensi utama, yaitu: (1) *skill* kognitif (*cognitive skills*), (2) *skill* interpersonal (*interpersonal skills*), (3) *skill* berusaha (*business skills*), dan (4) *skill* strategis (*strategic skills*). Selanjutnya, Da’as (2017) menggunakan teori tersebut untuk mengetahui *skill* kepemimpinan yang efektif yang mana harus dimiliki kepala sekolah. Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa *skill* interpersonal, *skill* strategi, dan *skill* kognitif adalah perlu diimplementasikan dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah. Sehingga, pada studi ini, temuan Da’as (2017) dan hasil studi lainnya, seperti Romanowski et al. (2019) dan Sebastian, Camburn, dan Spillane (2018) digunakan sebagai dasar mengonsepsi dan mengklasifikasikan *skill* kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi pendidikan harus memiliki *skill* apabila sekolah yang dikelolanya berorientasi pada peningkatan hasil belajar siswa. Hal ini pun tentunya tidak terlepas dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang berhubungan langsung dengan hasil akademik dan pencapaian belajar setiap siswa (Sumintono, Sheyoputri, Jiang, Misbach, & Jumintono, 2015). Artinya, kemampuan kepala sekolah menjadi penentu mutu pembelajaran, bahkan lulusan dan masa depan sekolah. Apabila sekolah gagal, maka hal tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah yang rendah dalam memimpin dan mengelola sekolah. Eacott (2018) menyatakan bahwa krisis kepemimpinan kepala sekolah saat ini berfokus pada sebuah peningkatan tuntutan pekerjaan jumlah dan kompleksitas, dan kekurangan waktu untuk kepemimpinan

pengajaran. Sehingga, kepala sekolah dituntut untuk memiliki *skill* dalam mengelola semua sumber daya sekolah meskipun kondisi demikian terjadi.

Lima Skill Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pada bagian ini dibahas lima *skill* kepemimpinan yang diperlukan oleh kepala sekolah supaya kepala sekolah dapat lebih efektif dalam memimpin dan mengelola sekolah, sehingga sekolah berfungsi sebagai lingkungan belajar yang kondusif. Meskipun masih membutuhkan kajian mendalam karena bersifat konseptual, tetapi secara umum *skill* kepemimpinan yang didiskusikan pada studi ini dapat diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan dan konteks sekolah di Indonesia. Kelima *skill* kepemimpinan kepala sekolah yang dimaksud, yaitu pengelolaan waktu (Eacott, 2018; Sebastian, Camburn, & Spillane, 2018), manajemen strategis (Da'as, 2017), kognitif (Da'as, 2017), interpersonal (Da'as, 2017), dan pembuatan keputusan (Romanowski et al., 2019).

1. Skill Pengelolaan Waktu

Pada awalnya, istilah pengelolaan waktu terkait pada kegiatan bisnis atau pekerjaan, tetapi pada akhirnya istilah ini diperluas sampai pada aktivitas personal (Botha, 2013). Sikap-sikap positif terhadap waktu mengindikasikan bahwa seseorang tersebut berorientasi terhadap penggunaan waktu secara konstruktif dan mempertahankan setiap hal sesuai dengan sebagaimana waktu yang dihabiskan (Grissom et al., 2016). Karenanya, seseorang tidak akan pernah membuang waktu ke berbagai hal negatif atau tidak berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai. Botha (2013) memberikan konsep dasar yang jelas, pengelolaan waktu mengacu pada berbagai keterampilan, alat, dan teknik yang digunakan dalam mengelola waktu pada saat akan mencapai tugas, proyek dan tujuan tertentu. Memang, ketika hendak mengelola waktu berbagai komponen yang dibutuhkan termasuk berbagai aktivitas, seperti perencanaan, pengalokasian, penentuan tujuan, pendelegasian, analisis waktu yang dihabiskan, monitoring, pengorganisasian, penjadwalan, dan prioritas (Botha, 2013) harus diperhatikan dengan serius karena semua hal tersebut saling berkaitan.

Bagi kepala sekolah, waktu adalah sangat penting dan tidak dapat dikompromikan apabila ingin sekolah dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang direncanakan. Eacott (2018) menyatakan bahwa penggunaan waktu kepala sekolah telah menjadi sebuah permasalahan kebijakan yang serius pada era yang dilaporkan dimana terjadinya penurunan hasil sekolah—baik organisasi maupun siswa itu sendiri—dan dengan berbagai kesulitan yang ada pada pekerjaan. Selain itu, rendahnya kemampuan mengelola waktu berkaitan juga dengan stres kepala sekolah (Gaol, 2020b). Tanpa adanya kemampuan kepala sekolah yang memadai dalam mengelola waktu, dapat dipastikan setiap program di sekolah akan berjalan tidak baik dan jauh dari target yang sudah direncanakan. Artinya, *skill* kepala sekolah yang kurang baik dalam mengelola waktu dapat menjadi faktor penyebab kepala sekolah tidak efektif dan efisien dalam kepemimpinannya di sekolah (Botha, 2013). Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membagi waktunya sesuai dengan banyaknya

tanggung jawab dan pekerjaan yang harus dilakukan berkaitan dengan beragam pemangku kepentingan (Sebastian et al., 2018) orang tua, masyarakat sekitar, dinas pendidikan, dan lain sebagainya.

Sebagai administrator pendidikan, terutama kepala sekolah, bagaimana aktor institusi mengalami dan memanfaatkan waktu yang dilalui adalah sangat penting (Eacott, 2018). Waktu adalah sumber daya yang perlu dimanfaatkan secara maksimal karenanya kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang manajemen waktu yang baik agar dapat mempraktikkan kepemimpinan efektif di sekolah. Hasil penelitian Sebastian, et al. (2018) yang melibatkan kepala sekolah di Amerika Serikat menunjukkan bahwa kepala sekolah yang memiliki *skill* pengelolaan waktu yang baik dapat mengalokasikan banyak waktu di ruangan kelas dan mengelola pengajaran di sekolah mereka tetapi menghabiskan waktu sedikit pada hubungan-hubungan internal. Adapun hal penyebab yang membedakan kepala sekolah ini adalah seberapa banyak waktu yang dihabiskan berkaitan dengan: (a) membimbing guru-guru; (b) menginisiasi diskusi dengan guru berkaitan dengan pengajaran; (c) menciptakan sebuah iklim kepercayaan; dan (d) memonitoring kemajuan dari belajar siswa (Sebastian et al., 2018).

Selanjutnya, *skill* pengelolaan waktu yang dilakukan kepala sekolah dengan baik dapat bermanfaat terhadap efektivitas pengelolaan kegiatan di satuan pendidikan. Misalnya, ketika ada sebuah pertemuan, kepala sekolah perlu mengomunikasikan agenda pertemuan satu hari sebelumnya, menentukan batasan waktu secara jelas untuk pertemuan dan tugas-tugas, mengatur waktu memulai dan mengakhiri pertemuan dan konsisten terhadap hal tersebut, menindaklanjuti tindakan-tindakan yang diambil setelah pertemuan, dan membuat sebuah batasan waktu terhadap pertemuan atau kunjungan di luar jadwal (Victor, 2017). Selain itu, beberapa strategi pendelegasian yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengelola waktu untuk efektifitas administrasi, yakni mengizinkan asisten untuk membuat keputusan terkait tugas yang diberikan, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang yang tepat, menyediakan dukungan, sumber daya, dan wewenang kepada staf, memberikan waktu kepada staf memberikan penjelasan ringkas tentang tugas yang diberikan kepada mereka, dan menindaklanjuti tugas yang didelegasikan kepada staf.

2. *Skill* Manajemen Strategis

Skill manajemen strategis merupakan *skill* fundamental yang harus dimiliki kepala sekolah karena selain pemimpin kepala sekolah juga adalah seorang manajer, pengelola sekolah. Adapun *skill* manajemen strategis yang harus dimiliki kepala sekolah adalah termasuk merencanakan, memperhatikan lingkungan sekitar, mengidentifikasi permasalahan, menilai solusi, dan mengevaluasi tujuan. *Skill* kepemimpinan tersebut dibutuhkan untuk menganalisis dan memahami berbagai pandangan dalam sistem organisasi (Da'as, 2017). Pertama, *skill* merencanakan termasuk pada pandangan sistem dan membuat visi. Persepsi sistem ini mengacu pada kemampuan kepala sekolah mengevaluasi secara benar perubahan

utama di dalam sistem organisasi. Sistem di sekolah harus didesain dengan baik tanpa mengabaikan berbagai komponen pendidikan terkait. Visioner mengacu pada membentuk dan memformulasikan sebuah visi, mengimplementasikan visi tersebut, dan memotivasi bawahan terlibat dalam tindakan yang mendukung visi tersebut (Da'as, 2017). Orientasi visi dilakukan kepala sekolah dengan memformulasi, mengomunikasi, dan menyebarkan sebuah visi agar terwujud hasil belajar yang optimal dari kegiatan proses belajar mengajar, guru dan siswa (Krüger, 2009).

Kedua, *skill* mengamati lingkungan yakni berkaitan dengan kemampuan mengidentifikasi penyebab dan hasil-hasil berkaitan faktor-faktor lingkungan yang mana berada di bawah tindakan organisasi. Kesadaran terhadap konteks lingkungan sekolah sangat penting membantu memahami situasi di sekolah. Kesadaran konteks ini harus dimiliki pemimpin sekolah dengan kemampuan mempertimbangkan dan memperhitungkan konteks komunitas dan konteks sekolah, mempertimbangkan dampak tersebut dan menerjemahkannya pada situasi sekolah secara khusus supaya dapat memaksimalkan pembelajaran dan pencapaian siswa (Krüger, 2009). Kepekaan terhadap lingkungan sekolah harus dimiliki kepala sekolah apabila hendak melakukan manajemen strategis yang baik.

Ketiga, *skill* mengevaluasi tujuan melibatkan proses evaluasi sebuah solusi dan menilai konsekuensinya untuk mengambil kesimpulan atau perubahan respons organisasi, dan meningkatkan kemampuan untuk mengatasi berbagai permasalahan. Evaluasi ini harus dilakukan secara transparan dan objektif. Keempat, *skill* mengidentifikasi masalah dan menilai solusi adalah penting yang mana hal ini mencerminkan pada kemampuan kepala sekolah melacak asal-muasal berbagai permasalahan dan memilih strategi yang cocok untuk menghadapinya (Da'as, 2017). Kemampuan menawarkan solusi adalah hal penting dalam praktik manajemen strategis karena dengan adanya solusi yang ditawarkan berbagai permasalahan yang teridentifikasi dapat terurai secara spesifik.

3. *Skill* Kognitif

Kepala sekolah membutuhkan *skill* kognitif dalam memimpin sekolah. Kognitif berkaitan dengan pengetahuan. Kinerja kepala sekolah sangat ditentukan oleh *skill* kognitif yang dimiliki. Hal ini dikarenakan, *skill* kognitif merupakan penentu utama dari kinerja pemimpin (Mumford, Todd, Higgs, & McIntosh, 2017). Dengan adanya *skill* tersebut kepala sekolah akan mampu membangun sekolah. Artinya, kepala sekolah tidak memperbaiki kualitas sekolah tanpa adanya analisa mendalam tentang konteks sekolah yang dipimpin. Oleh karena itu, *skill* kognitif kepemimpinan kepala sekolah ini perlu untuk dimiliki oleh pemimpin sekolah apabila sekolah ingin dikembangkan.

Pada dasarnya, *skill* kognitif mencakup kemampuan pengetahuan dalam hal mengumpulkan, memproses, dan mengasimilasi informasi (Da'as, 2017). Informasi yang diterima oleh kepala sekolah tidak begitu saja diserap, tetapi kepala sekolah dengan sangat teliti terhadap informasi yang datang. Berkaitan dengan kegiatan tersebut, Mumford et al.

(2017) menemukan sembilan *skill* kognitif pemimpin dalam praktiknya, yaitu penentuan masalah, analisis tujuan, analisa kendala, perencanaan, prediksi, berpikir kreatif, evaluasi ide, kebijaksanaan, dan pembuatan pemaknaan.

Selain itu, *skill* kognitif terdiri dari *skill* berkomunikasi baik secara lisan maupun tulisan, *skill* belajar aktif, dan berpikir kritis (Da'as, 2017). Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik sangat dibutuhkan kepala sekolah dalam upaya memengaruhi sikap dan pandangan orang lain. Kepala sekolah harus dapat berkomunikasi secara jelas—mendengar dan memahami orang lain secara aktif ketika berkomunikasi. Belajar aktif diekspresikan kepala sekolah dalam hal kemampuan memproses informasi baru, memahami konsekuensinya, dan menyesuaikan perilaku dan strategi untuk berhadapan dengan kondisi yang tidak pasti dan kegiatan yang tidak beraturan. Berpikir kritis merupakan kemampuan berpikir melalui sebuah cara abstrak, memahami realitas yang kompleks, dan secara bersamaan mengamati dampak baik positif maupun negatif dari sebuah keputusan (Da'as, 2017).

4. *Skill* Interpersonal

Aspek interpersonal merupakan hal yang berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah berhubungan dan memimpin orang lain (Ng, 2016). *Skill* interpersonal adalah *skill* sosial yang berkaitan dengan kemampuan manajer (pemimpin sekolah) dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien (Da'as, 2017). *Skill* interpersonal ini secara langsung berkaitan dengan kepribadian kepala sekolah dengan warga sekolah karena interaksi sosial yang terjadi di sekolah. Truong (2019) mengonsepsi karakteristik kepribadian kepala sekolah yang baik, yakni rendah hati, bersemangat, menginspirasi, tanggap, berdedikasi, pembelajar aktif, dan bersikap sesuai dengan kebutuhan. *Skill* interpersonal kepala sekolah merupakan kemampuan pemimpin sekolah dalam membangun hubungan yang baik dan memimpin berbagai individu di organisasi supaya visi dan peningkatan kualitas sekolah dapat tercapai.

Dalam implementasi *skill* kepemimpinan interpersonal, kepala sekolah harus mampu menerapkan berbagai tindakan yang peka terhadap orang lain. Tindakan yang dimaksud adalah perspektif sosial, koordinasi, negosiasi, dan persuasi (Da'as, 2017). Aspek lain yang mencakup *skill* interpersonal adalah keterampilan menjalin hubungan dengan staf, siswa, dan stakeholder pendidikan. Hubungan yang baik dengan orang-orang yang ada di sekolah harus dapat diwujudkan kepala sekolah apabila ingin memengaruhi orang lain. Selanjutnya, kepala sekolah melalui kemampuan interpersonalnya harus mampu mengembangkan orang-orang di sekolah supaya mau memberikan potensi terbaik mereka. Pemimpin sekolah yang baik tidak hanya memanfaatkan orang di sekitarnya tetapi berusaha untuk mengembangkan dan memajukan orang lain. Terakhir, kepala sekolah perlu membangun kepercayaan di antara staf kependidikan dan guru di sekolah (Ng, 2016). Kepercayaan yang

dibangun oleh kepala sekolah dapat mendorong terciptanya hubungan yang harmonis dalam suasana kerja sehingga tidak terkesan adanya kamuflase pemimpin.

Skill interpersonal kepala sekolah tidak dapat diabaikan karena dengan kemampuan interpersonal kepala sekolah, maka proses komunikasi dan kerja sama di antara pemimpin sekolah dan warga sekolah dapat terlaksana dengan baik. Kepala sekolah harus mampu memberikan perhatian serius terhadap semua pihak yang terkait di sekolah. Mengabaikan pihak-pihak yang terkait tersebut sama saja kepala sekolah sedang mengabaikan kemajuan atau peningkatan kualitas layanan pendidikan dari sekolah. Oleh karena itu, sekolah sebagai organisasi pembelajaran dapat mengalami kemajuan atau transformasi apabila kepala sekolah mengimplementasikan *skill* interpersonal dengan tepat.

5. *Skill* Pembuatan Keputusan

Skill pembuatan keputusan merupakan kecakapan kepemimpinan penting dan harus dimiliki oleh kepala sekolah karena sebagai pemimpin banyak keputusan yang harus dibuat. Romanowski et al. (2019) menyarankan kepala sekolah sebaiknya mengembangkan keterampilan-keterampilan dalam membuat keputusan. Sekolah sebagai organisasi formal harus dapat dikembangkan melalui berbagai keputusan-keputusan rasional untuk menemukan strategi terbaik dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dengan kata lain, melalui kecakapan pemimpin dalam membuat keputusan yang dibutuhkan, peningkatan dan pengembangan sekolah dapat lebih mudah dilaksanakan.

Keputusan di sekolah harus memiliki dasar dan arah yang jelas agar sekolah dalam pengoperasiannya menjadi efektif. Kecakapan dalam membuat keputusan ini tentu harus didukung dengan kecakapan lainnya, seperti pengelolaan waktu, manajemen strategis, kognitif dan interpersonal, supaya dapat menghasilkan keputusan yang sesuai dengan kebutuhan. Penelitian Romanowski et al. (2019) menemukan bahwa *skill* pengambilan keputusan kepala sekolah berkaitan dengan kemampuan menganalisis permasalahan secara efektif ketika membuat keputusan dan kemampuan mengimplementasikan keputusan yang telah dibuat, membuat keputusan yang adil, berbagi dalam proses pembuatan keputusan dengan melibatkan orang lain, mengizinkan dan mendorong orang lain untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sekolah. Artinya, dengan adanya *skill* kepemimpinan yang tepat dalam membuat keputusan, maka apa yang telah diputuskan di sekolah menjadi milik bersama dan dikerjakan secara kooperatif.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah perlu melibatkan setiap personil di sekolah dalam pembuatan keputusan. Misalnya, guru adalah pihak yang penting untuk dilibatkan dalam pengambilan keputusan (Romanowski et al., 2019). Sebagai contoh, ketika ada kebijakan dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah, maka sebelum mengimplementasikannya, kepala sekolah perlu mengadakan rapat untuk mendiskusikan hal tersebut. Kepala sekolah tidak bisa membuat keputusan pribadi tanpa melibatkan stakeholder pendidikan di sekolah. Hal tersebut bertujuan agar semua guru dan tenaga

kependidikan dapat memahami, mau terlibat memikirkan, dan melakukan berbagai upaya dan usaha terhadap kebijakan terkait. Dengan demikian, setiap kebijakan yang ada di sekolah dapat dilaksanakan secara kolektif. Selain itu, visi, misi, dan tujuan sekolah dapat terealisasi dengan baik.

PENUTUP

Menjadi pemimpin di sekolah bukanlah hal yang mudah dimana dengan perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat diperlukan praktik kepemimpinan yang unggul supaya sekolah dapat bermutu. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah dalam proses memengaruhi dan mengoptimalkan sumber daya sekolah secara efektif, efisien, dan sistematis melalui nilai dan visi yang dimiliki pemimpin sekolah, sehingga sekolah dapat mencapai tujuannya. Dalam praktik kepemimpinan, kepala sekolah harus mampu mengelola dan memimpin sekolah supaya menjadi wadah atau organisasi pembelajaran yang berkualitas bagi siswa, karenanya kepala sekolah membutuhkan *skill* kepemimpinan. *Skill* kepemimpinan kepala sekolah merupakan kesatuan pengetahuan dan kemampuan tertentu yang dimiliki kepala sekolah dalam memimpin sekolah yang mencakup *skill* pengelolaan waktu, *skill* manajemen strategis, *skill* kognitif, *skill* interpersonal, dan *skill* pengambilan keputusan.

Hasil studi ini memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya kajian kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia. Kurangnya referensi terkait kepemimpinan kepala sekolah menjadi pemicu rendahnya penelitian atau kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia, sehingga berdampak terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah. Namun, dengan adanya studi ini, kepala sekolah dapat menggunakan temuan ini sebagai rujukan yang dapat memperdalam pengetahuan dan wawasan mereka dalam memimpin sekolah ke arah yang lebih baik. Selain itu, para peneliti juga dapat mengeksplorasi lebih lanjut tentang *skill* kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan konteks pendidikan Indonesia.

Pengembangan *skill* kepemimpinan kepala sekolah membutuhkan proses yang panjang dan harus dimanajemen secara profesional. Untuk keberhasilan program pengembangan tersebut, pendidikan dan pelatihan bagi kepala sekolah di Indonesia sangat disarankan untuk ditingkatkan, terkhusus, melalui dukungan kebijakan pendidikan yang relevan. Misalnya, dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah disebutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi utama, yaitu kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Namun, studi ini merekomendasikan kajian ulang terhadap kebijakan tersebut karena telah teridentifikasi *skill* kepemimpinan kepala sekolah yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi kepala sekolah. Selain itu, studi ini sangat merekomendasikan penelitian lebih lanjut, seperti pengembangan *skill* atau kompetensi kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dengan konteks pendidikan Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2013). Faktor penentu keberhasilan kepala sekolah. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 17(1), 127–147.
- Alqahtani, A. S., Noman, M., & Kaur, A. (2021). Core leadership practices of school principals in the Kingdom of Saudi Arabia. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(2), 321–335.
- Bolanle, A. O. (2013). Principals' leadership skills and school effectiveness: The case of South Western Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26–33.
- Botha, R. J. (2013). Time management abilities of school principals according to gender: a case study in selected Gauteng schools. *Africa Education Review*, 10(2), 364–380.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership and Management*, 34(5), 553–571.
- Chow, T. W., Salleh, M. L., & Ismail, I. A. (2017). Lessons from the major leadership theories in comparison to the competency theory for leadership practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 147–156.
- Da'as, R. (2017). School principals' leadership skills: Measurement equivalence across cultures. *Compare*, 47(2), 207–222.
- Damanik, E., & Aldridge, J. (2017). Transformational Leadership and its impact on school climate and teachers' self-efficacy in Indonesian high schools. *Journal of School Leadership*, 27(2), 269–296.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27(January 2018), 110–125.
- Eacott, S. (2018). Theoretical notes on a relational approach to principals' time use. *Journal of Educational Administration and History*, 50(4), 284–298.
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230–235.
- Green, B., Johnson, C., & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: Secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117.
- Grissom, J., Loeb, S., & Mitani, H. (2016). Principal time management skills: Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 773–793.
- Hariri, H., Monypenny, R., & Prideaux, M. (2012). Principalship in an Indonesian school context: Can principal decision-making styles significantly predict teacher job satisfaction? *School Leadership and Management*, 32(5), 453–471.
- Hendarman. (2015). *Revolusi Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta, Indonesia: Indeks.
- Jawas, U. (2017). The influence of socio-cultural factors on leadership practices for instructional improvement in Indonesian schools. *School Leadership and*

- Management*, 37(5), 500–519.
- Juriaman, J. J., & Hidayat, D. (2017). Kepemimpinan yang menebus di Sekolah Lentera Harapan Curug [Redemptive Leadership at Sekolah Lentera Harapan Curug]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 13(2), 123-132.
- Kalargyrou, V., Pescosolido, A., & Kalargiros, E. (2012). Leadership skills in management education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), 39-64.
- Karwan, D. H., Hariri, H., & Ridwan. (2020). Principal visionary leadership in public junior high schools in Lampung Province, Indonesia. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 10(1), 11–21.
- Kim, S. J. (2019). Development of pastoral administrative leadership scale based on the theories of educational leadership. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–30.
- Krüger, M. (2009). The big five of school leadership competences in the Netherlands. *School Leadership and Management*, 29(2), 109–127.
- Lumban Gaol, N. T. (2017). Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213–219.
- Lumban Gaol, N. T. (2020a). Teori kepemimpinan: Kajian dari genetika sampai skill. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 158–173.
- Lumban Gaol, N. T. (2020b). Stres kepala sekolah: Sumber dan strategi. *Jurnal Psikologi Udayana*, 7(2), 34–42.
- Lumban Gaol, N. T., & Nababan, A. (2019). Kepemimpinan guru pendidikan agama Kristen. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(1), 89–96.
- Lumban Gaol, N. T. (2021). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Mumford, M.D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39.
- Mumford, Michael D, Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
- Ng, P. T. (2016). What is a ‘good’ principal? Perspectives of aspiring principals in Singapore. *Educational Research for Policy and Practice*, 15(2), 99–113.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Octaviana, M., & Silalahi, D. K. (2016). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 12(1), 1-9.
- Parker, L., & Raihani, R. (2011). Democratizing Indonesia through education? community participation in Islamic Schooling. *Educational Management Administration and Leadership*, 39(6), 712–732.

- Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 5125–5129.
- Romanowski, M. H., Sadiq, H., Abu-Tineh, A. M., Ndoeye, A., & Aql, M. (2020). Principal selection for Qatar's government schools: Policy makers', principals' and teachers' perspectives. *Educational Management Administration and Leadership*, 48(5), 893–915.
- Sebastian, J., Camburn, E. M., & Spillane, J. P. (2018). Portraits of principal practice: time allocation and school principal work. *Educational Administration Quarterly*, 54(1), 47–84.
- Shulhan, M. (2018). Leadership style in the madrasah in Tulungagung: how principals enhance teacher's performance. *International Journal of Educational Management*, 32(4), 641–651.
- Sofa, F., Fitzgerald, R., & Jawas, U. (2012). Instructional leadership in Indonesian school reform: Overcoming the problems to move forward. *School Leadership and Management*, 32(5), 503–522.
- Sudharta, V. A., Mujiati, M., Rosidah, A., & Gunawan, I. (2017). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif psikologi. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 1(3), 208–217.
- Sumintono, B., Sheyoputri, E. Y. A., Jiang, N., Misbach, I. H., & Jumintono. (2015). Becoming a principal in Indonesia: possibility, pitfalls and potential. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 342–352.
- Sunarni, S., Kusumaningrum, D. E., & Benty, D. D. N. (2018). Pemetaan gaya dan tipe kepemimpinan kepala sekolah. *Sekolah Dasar: Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan*, 27(1), 19–29.
- Susetyo, C. B. (2013). Pengaruh skill manajerial kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS). *Educational Management*, 2(1), 2–7.
- Truong, F. R. (2019). The good principal: A case study of early-career charter principals' role conceptualizations. *Management in Education*, 33(4), 157–165.
- Victor, A. A. (2017). Time management strategies as a panacea for principals' administrative effectiveness in secondary schools in Enugu State, Nigeria. *Online Submission*, 3(9), 22–31.
- Wiyono, B. B. (2018). The effect of self-evaluation on the principals' transformational leadership, teachers' work motivation, teamwork effectiveness, and school improvement. *International Journal of Leadership in Education*, 21(6), 705–725.