



# Fenomenologi Kepemimpinan Pendidikan: Integrasi *Lived Experience* Guru dan Siswa dalam Menjaga Arah Institusi

Ilmi Noor Rahmad<sup>1\*</sup>, Ninik Maelani<sup>2</sup>

<sup>1</sup> STKIP Kusuma Negara

<sup>2</sup> SMP Negeri 47 Kota Bekasi

**Abstrak:** Artikel ini bertujuan untuk mengkaji fenomenologi sebagai landasan konseptual dalam kepemimpinan pendidikan, khususnya dalam praktik mendengarkan pengalaman hidup guru dan siswa, tanpa kehilangan arah dan keberlanjutan institusi. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan menganalisis artikel jurnal nasional dan internasional terbit tahun 2015-2025 yang terindeks Google Scholar dan relevan dengan tema fenomenologi dan kepemimpinan pendidikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa pendekatan fenomenologis menempatkan refleksi, dialog, dan empati sebagai inti praktik kepemimpinan, sehingga memungkinkan pemimpin memahami makna pengalaman warga sekolah secara lebih mendalam. Namun demikian, kajian ini juga menegaskan pentingnya integrasi antara pendekatan fenomenologis dan kerangka manajerial yang sistematis agar kepemimpinan tetap memiliki visi, konsistensi kebijakan, dan akuntabilitas. Artikel ini menawarkan model konseptual kepemimpinan pendidikan berbasis fenomenologi yang bersifat integratif, humanistik, dan adaptif terhadap dinamika pendidikan kontemporer.

**Kata kunci:** Fenomenologi, Kepemimpinan Humanistik, Kepemimpinan Pendidikan, *Lived Experience*, Manajemen Pendidikan

DOI:

<https://doi.org/10.47134/emergent.v7i2.84>

\*Correspondence: Ilmi Noor Rahmad

Email: [ilmi\\_nr@stkipkusumanegara.ac.id](mailto:ilmi_nr@stkipkusumanegara.ac.id)

Received: 30-10-2025

Accepted: 30-11-2025

Published: 30-12-2025



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This article aims to examine phenomenology as a conceptual foundation for educational leadership, particularly in practices that listen to the lived experiences of teachers and students while maintaining institutional direction and sustainability. This study employs a literature review method by analyzing national and international journal articles published between 2015 and 2025 and indexed in Google Scholar that are relevant to phenomenology and educational leadership. The findings indicate that a phenomenological approach positions reflection, dialogue, and empathy as the core of leadership practice, enabling leaders to develop a deeper understanding of the meanings embedded in the experiences of school communities. However, this study also emphasizes the importance of integrating phenomenological approaches with systematic managerial frameworks to ensure that leadership maintains vision, policy consistency, and accountability. This article proposes an integrative, humanistic, and adaptive phenomenology-based model of educational leadership that responds to the dynamics of contemporary education.

**Keywords:** Phenomenology, Humanistic Leadership, Educational Leadership, *Lived Experience*, Educational Management

## Pendahuluan

Kepemimpinan pendidikan pada abad ke-21 berada dalam pusaran perubahan yang cepat dan kompleks. Digitalisasi pembelajaran, tuntutan akuntabilitas publik, globalisasi nilai pendidikan, serta keberagaman latar belakang peserta didik dan pendidik menuntut pemimpin pendidikan untuk tidak hanya cakap secara manajerial, tetapi juga peka secara humanistik. Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan tidak lagi cukup dipahami sebagai fungsi administratif atau teknokratis semata, melainkan sebagai praktik relasional

yang sarat makna dan nilai (Ammann & Schratz, 2023). Perubahan global, kompleksitas sosial, dan meningkatnya tuntutan akuntabilitas telah menggeser peran kepemimpinan pendidikan dari sekadar pengelolaan administratif menuju praktik kepemimpinan yang adaptif dan reflektif terhadap konteks (Dimmock & Walker, 2018; Fullan, 2021).

Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan pendidikan kontemporer cenderung mengalami reduksi menjadi aktivitas pengelolaan target, data, dan indikator kinerja. Pemimpin sekolah dan institusi pendidikan sering dihadapkan pada tekanan pencapaian standar nasional, akreditasi, evaluasi berbasis angka, serta pelaporan administratif yang masif. Konsekuensinya, pengalaman hidup (*lived experience*) guru dan siswa sebagai aktor utama pendidikan sering terpinggirkan dari proses pengambilan keputusan (Nafiati, 2015; Thurston et al., 2025). Padahal, sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap hasil belajar siswa secara tidak langsung melalui pembentukan budaya sekolah, kualitas pengajaran, dan iklim pembelajaran (Day et al., 2016; Leithwood et al., 2020).

Kondisi tersebut melahirkan apa yang oleh sejumlah peneliti disebut sebagai dehumanisasi kepemimpinan pendidikan, yaitu situasi ketika individu di sekolah diperlakukan sebagai objek kebijakan dan instrumen pencapaian target, bukan sebagai subjek dengan pengalaman, emosi, makna, dan suara (Walker et al., 2023). Guru diposisikan sebagai pelaksana kurikulum, siswa sebagai penerima layanan, dan orang tua sebagai pemangku kepentingan pasif. Dalam konteks seperti ini, relasi kepemimpinan cenderung menjadi kaku, instrumental, dan miskin dialog. Meskipun demikian, kajian kepemimpinan pendidikan masih relatif terbatas dalam mengeksplorasi bagaimana kebijakan dan praktik kepemimpinan dialami secara subjektif oleh guru dan siswa sebagai subjek utama pendidikan (Shields, 2018; Zembylas, 2018).

Seiring dengan kritik tersebut, berkembang pendekatan humanistik dan interpretatif dalam kajian kepemimpinan pendidikan yang membuka ruang bagi pemikiran alternatif. Salah satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian adalah fenomenologi, sebuah aliran filsafat yang menempatkan pengalaman subjektif manusia sebagai sumber utama pemahaman realitas (Alhazmi & Smith, 2022). Dalam konteks kepemimpinan pendidikan, fenomenologi menawarkan cara pandang yang melihat sekolah bukan sekadar organisasi formal, melainkan sebagai ruang kehidupan tempat individu mengalami makna, konflik, harapan, dan pertumbuhan.

Pendekatan fenomenologis menantang pemimpin pendidikan untuk tidak hanya bertanya apa yang harus dilakukan, tetapi juga bagaimana kebijakan dan praktik kepemimpinan tersebut dialami oleh guru dan siswa. Dengan demikian, kepemimpinan tidak semata-mata berorientasi pada hasil, melainkan juga pada proses pemaknaan pengalaman kolektif dalam kehidupan sekolah. Namun demikian, penerapan fenomenologi dalam kepemimpinan pendidikan tidak bebas dari tantangan. Penekanan berlebihan pada pengalaman subjektif tanpa kerangka manajerial yang jelas berisiko menimbulkan ketidakpastian arah organisasi, lemahnya konsistensi kebijakan, serta kesulitan evaluasi kinerja (Johnson, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian mendalam mengenai bagaimana pendekatan fenomenologis dapat diintegrasikan secara seimbang dengan tuntutan manajerial institusi pendidikan. Artikel ini bertujuan mengkaji fenomenologi sebagai

landasan konseptual kepemimpinan pendidikan yang mampu mendengarkan *lived experience* guru dan siswa, sekaligus menjaga arah, visi, dan keberlanjutan institusi.

## Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Sumber data diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional terbit tahun 2015–2025 yang terindeks Google Scholar, dengan fokus pada tema fenomenologi, kepemimpinan pendidikan, *lived experience*, dan kepemimpinan humanistik. Tahapan penelitian meliputi: (1) penelusuran literatur menggunakan kata kunci relevan; (2) seleksi artikel berdasarkan relevansi topik dan kredibilitas jurnal; (3) klasifikasi tema utama yang meliputi fenomenologi, kepemimpinan pendidikan, serta pengalaman guru dan siswa; dan (4) analisis sintesis untuk membangun kerangka konseptual.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur kualitatif dengan orientasi interpretatif untuk mensintesis makna, tema, dan pola konseptual dalam kajian kepemimpinan pendidikan berbasis fenomenologi (Braun & Clarke, 2019). Metode ini memungkinkan penulis mengidentifikasi pola pemikiran, temuan empiris, serta celah teoretis dalam kajian fenomenologi kepemimpinan pendidikan.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Fenomenologi sebagai Paradigma Kepemimpinan Pendidikan

Fenomenologi tidak sekadar dipahami sebagai metode penelitian kualitatif, melainkan sebagai paradigma filosofis yang memengaruhi cara memahami realitas sosial, termasuk realitas kepemimpinan pendidikan. Dalam paradigma ini, kepemimpinan tidak dipahami sebagai sekumpulan fungsi formal atau jabatan struktural, tetapi sebagai pengalaman hidup (*lived phenomenon*) yang dialami secara intersubjektif oleh pemimpin dan yang dipimpin (Alhazmi & Smith, 2022). Dalam perspektif fenomenologi, kepemimpinan pendidikan dimaknai melalui *lived experience* aktor pendidikan, bukan semata-mata sebagai peran struktural atau fungsi organisasi (Van der Mescht, 2017; Wang & Bird, 2015).

Pendekatan fenomenologis menggeser fokus kepemimpinan dari apa yang dikerjakan pemimpin menuju bagaimana kepemimpinan tersebut dialami oleh guru dan siswa. Hal ini menjadi penting karena kebijakan yang secara administratif dinilai “baik” belum tentu bermakna atau adil ketika dialami dalam praktik sehari-hari. Fenomenologi menolak anggapan bahwa realitas kepemimpinan bersifat netral dan objektif; sebaliknya, realitas tersebut selalu dimediasi oleh persepsi, emosi, dan pengalaman manusia (Ammann & Schratz, 2023). Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa pemimpin sekolah yang memahami dimensi pengalaman ini cenderung membangun budaya organisasi yang lebih reflektif, partisipatif, dan berkelanjutan (Walker et al., 2023).

### 2. Kepemimpinan sebagai Praktik Mendengarkan (*Listening Leadership*)

Salah satu implikasi utama fenomenologi dalam kepemimpinan pendidikan adalah pergeseran dari kepemimpinan instruktif menuju kepemimpinan mendengarkan (*listening leadership*). Dalam perspektif fenomenologi, mendengarkan bukanlah aktivitas teknis,

melainkan praktik etis dan epistemologis. Mendengarkan memungkinkan pemimpin memahami makna pengalaman yang tersembunyi di balik praktik formal kepemimpinan.

MacTaggart & Lynham (2019) menegaskan bahwa mendengarkan pengalaman guru membantu pemimpin memahami kompleksitas emosional dan profesional yang sering tidak tampak dalam indikator kinerja formal. Guru tidak hanya menghadapi tuntutan pedagogis, tetapi juga tekanan administratif, relasi sosial di sekolah, serta konflik nilai personal. Dalam praktik kepemimpinan pendidikan, *listening leadership* dapat diwujudkan melalui dialog reflektif terstruktur, forum narasi pengalaman guru, konsultasi kebijakan berbasis pengalaman siswa, serta praktik *shadowing*, yaitu ketika pemimpin mengikuti rutinitas guru dan siswa. Penelitian Panibon (2023) menunjukkan bahwa pemimpin sekolah yang mempraktikkan pendekatan ini lebih mampu mengelola perubahan pendidikan abad ke-21 karena kebijakan yang diambil berakar pada realitas pengalaman, bukan sekadar asumsi birokratis..

### 3. *Lived Experience* Guru dalam Kepemimpinan Pendidikan

Guru merupakan aktor kunci yang paling sering terdampak oleh kebijakan kepemimpinan pendidikan. Namun, dalam praktik manajerial, pengalaman guru sering direduksi menjadi data kinerja, angka kehadiran, atau capaian administratif. Fenomenologi menolak reduksi tersebut dengan menempatkan pengalaman guru sebagai sumber pengetahuan yang sah. Dimensi emosional dan etis dalam kepemimpinan pendidikan memengaruhi cara guru memaknai relasi kekuasaan, keadilan, dan pengakuan profesional dalam kehidupan sekolah sehari-hari (Zembylas, 2018; Shields, 2018).

Long (2024) menemukan bahwa kepala sekolah yang mengintegrasikan refleksi pengalaman guru ke dalam perencanaan strategis mampu menciptakan perubahan organisasi yang lebih tahan lama. Guru merasa diakui sebagai subjek profesional, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Pengalaman guru mencakup makna mengajar, relasi dengan siswa, tekanan administratif, serta konflik antara idealisme pedagogis dan realitas institusional. Ketika pengalaman-pengalaman ini diabaikan, kebijakan cenderung ditolak secara pasif atau dilaksanakan secara formalistik. Sebaliknya, ketika pengalaman guru dijadikan basis dialog, kebijakan dipahami sebagai hasil kesepakatan bersama.

### 4. *Lived Experience* Siswa sebagai Subjek Kepemimpinan

Fenomenologi juga menantang paradigma kepemimpinan yang memposisikan siswa sebagai objek layanan. Dalam pendekatan ini, siswa dipandang sebagai subjek yang memiliki pengalaman belajar, emosi, dan makna personal terhadap sekolah. Dari perspektif fenomenologis, pengalaman belajar siswa dipengaruhi secara tidak langsung oleh kualitas kepemimpinan sekolah yang membentuk iklim, rasa aman, serta keterlibatan dalam proses pembelajaran (Day et al., 2016).

Walker et al. (2023) menegaskan bahwa pengalaman siswa terhadap kepemimpinan sekolah seperti rasa aman, didengar, dan dihargai yang berkorelasi kuat dengan keterlibatan belajar dan kesejahteraan psikologis. Kepemimpinan yang tidak sensitif terhadap pengalaman siswa berisiko menciptakan alienasi dan resistensi tersembunyi. Praktik fenomenologis memungkinkan pemimpin mendengar narasi siswa tentang

pembelajaran, memahami tekanan akademik dari sudut pandang siswa, serta mengkaji dampak kebijakan disiplin terhadap pengalaman emosional siswa.

#### 5. Refleksi, Dialog, dan Empati sebagai Mekanisme Kepemimpinan

Fenomenologi memandang refleksi, dialog, dan empati bukan sebagai pelengkap, melainkan sebagai mekanisme inti kepemimpinan. Refleksi memungkinkan pemimpin menanggapi penilaian (*epoche*), dialog membuka ruang pemaknaan intersubjektif, dan empati menghubungkan pengalaman antarindividu (Alhazmi & Smith, 2022). Namun, praktik ini memerlukan waktu, keterampilan, dan komitmen etis. Tanpa kerangka yang jelas, refleksi berpotensi menjadi diskusi tanpa arah. Oleh karena itu, refleksi fenomenologis perlu diintegrasikan dengan tujuan strategis sekolah.

#### 6. Integrasi Fenomenologi dan Manajerial: Menjaga Arah Institusi

Fenomenologi bukanlah antitesis dari manajemen. Kepemimpinan pendidikan yang matang justru merupakan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan pemahaman pengalaman dengan sistem manajerial. Johnson (2023) menunjukkan bahwa selama krisis pandemi, pemimpin yang hanya mengandalkan empati tanpa struktur mengalami kesulitan koordinasi. Sebaliknya, pemimpin yang memadukan empati dengan perencanaan strategis mampu menjaga stabilitas organisasi.

Temuan empiris menunjukkan bahwa adaptabilitas kepemimpinan, inovasi organisasi, dan kemampuan inovasi akademik berkontribusi signifikan terhadap kinerja keberlanjutan institusi pendidikan, sehingga kepemimpinan yang hanya berfokus pada aspek relasional tanpa struktur strategis berisiko melemahkan daya tahan institusional (Alief et al., 2025).

Dengan demikian, fenomenologi berfungsi sebagai kompas etis dan interpretatif, sementara manajemen berfungsi sebagai kerangka operasional. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan berbasis fenomenologi perlu diintegrasikan dengan kerangka manajerial yang sistematis agar penghargaan terhadap pengalaman subjektif tidak mengaburkan arah strategis dan keberlanjutan institusi (Harris, 2020; Leithwood et al., 2020).

#### 7. Model Konseptual Fenomenologi Kepemimpinan Pendidikan

Berdasarkan sintesis literatur, dapat dirumuskan model kepemimpinan pendidikan berbasis fenomenologi yang mencakup tahapan: (1) mendengarkan *lived experience*; (2) refleksi fenomenologis (*epoche*); (3) dialog dan pemaknaan bersama; (4) pengambilan keputusan manajerial berbasis pengalaman; dan (5) evaluasi reflektif berkelanjutan. Model ini memungkinkan terwujudnya kepemimpinan yang humanistik sekaligus terarah.

### Simpulan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan perlu bergerak melampaui pendekatan yang semata-mata berorientasi pada kinerja dan administrasi menuju praktik kepemimpinan yang mengintegrasikan pengalaman hidup guru dan siswa sebagai dasar pengambilan keputusan. Secara praktis, pemimpin pendidikan disarankan untuk melembagakan refleksi sistematis, dialog partisipatif, dan empati dalam proses kepemimpinan, sambil tetap menjaga perencanaan strategis, evaluasi,

dan akuntabilitas organisasi. Pendekatan integratif ini berpotensi memperkuat kepercayaan, keterlibatan, dan keberlanjutan budaya sekolah. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain empiris fenomenologis dengan data primer dari guru, siswa, dan pemimpin pendidikan di berbagai konteks untuk menguji penerapan model konseptual yang diusulkan. Selain itu, studi komparatif dan longitudinal direkomendasikan untuk mengkaji dinamika jangka panjang integrasi antara pendekatan fenomenologis dan manajerial dalam kepemimpinan pendidikan.

### Daftar Pustaka

- Alhazmi, A. A., & Smith, J. (2022). Phenomenological qualitative methods applied to the educational sciences. *Frontiers in Psychology*, 13, 785134. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.785134/pdf>
- Alief, L., Subroto, D. E., Mahardhani, A. J., D'ornay, A., Rahmad, I. N., & Safarudin, S. (2025). The Influence Of Academic Innovation Capability, Organizational Innovation And Leadership Adaptability On Institutional Sustainability Performance Of Educational Institutions. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(2), 10106–10110. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i2.3582>
- Ammann, M., & Schratz, M. (2023). Facets of school leadership: contributions of a phenomenological research approach. *International Journal of Leadership in Education*, 1–17.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://uwe-repository.worktribe.com/output/860755>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0013161X15616863>
- Dimmock, C., & Walker, A. (2018). Globalization and educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 3–10. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143217739352>
- Fullan, M. (2021). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Harris, A. (2020). Distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 3–11. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143219894321>
- Johnson, M. H. (2023). *A phenomenological exploration of leadership experiences during COVID-19*. <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4987&context=doctoral>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Long, K. W. (2024). *A phenomenological investigation into principals' lived experiences*. [https://uwcscholar.uwc.ac.za/bitstream/handle/10566/12052/long\\_phd\\_2024.pdf](https://uwcscholar.uwc.ac.za/bitstream/handle/10566/12052/long_phd_2024.pdf)

- MacTaggart, R. W., & Lynham, S. A. (2019). The lived experience of responsible leadership: A transcendental phenomenological study of five middle school teachers. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(3). <https://doi.org/10.33423/jlae.v16i3.2157>
- Nafiati, D. A. (2015). Dehumanization of Teaching and Learning Activities on Social Science Subject. *Dinamika Pendidikan*, 10(2), 125–133.
- Panibon, M. S. (2023). Public school leaders' lived experiences on 21st century leadership. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research*, 9(7). <https://eprajournals.com/IJMR/article/11083/download>
- Shields, C. (2018). Transformative leadership in education. *Educational Administration Quarterly*, 54(1), 3–33. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0013161X17739686>
- Thurston, E., Nguyen, J., Butler, T., & Compitello, P. (2025). Precedence of Praxis: Humanizing Pedagogy in a Standards-Dominated System. *Journal of Education*, 205(3), 226–238.
- Van der Mescht, H. (2017). Phenomenology in educational leadership. *Indo-Pacific Journal of Phenomenology*, 17(1). <https://doi.org/10.1080/20797222.2017.1281900>
- Walker, E., Pennington, A., Wood, M., & Su, F. (2023). Lived experiences of educators and leaders. *Oxford Review of Education*. [https://eprints.whiterose.ac.uk/197305/1/Walker\\_etal\\_2023.pdf](https://eprints.whiterose.ac.uk/197305/1/Walker_etal_2023.pdf)
- Wang, J., & Bird, J. J. (2015). Understanding educational leadership through phenomenology. *Educational Philosophy and Theory*, 47(7), 718–731. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00131857.2014.931335>
- Zembylas, M. (2018). Emotional dimensions of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 406–423. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143217711844>