

STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MEMPERSIAPKAN PERSONEL LEMBAGA PENDIDIKAN MENGHADAPI TANTANGAN PERUBAHAN

Nimas Bella Puspita^{1)*}, Teguh Triwiyanto²⁾

^{1,2}Universitas Negeri Malang

*email: nimas.bella.2001314@students.um.ac.id

Abstract

This study aims to determine the principal's leadership strategy to prepare educational institution personnel in facing the challenges of change in the global era. The method used in this research is literature study. Based on the review of the journal, it can be concluded that there are two leadership styles that can be applied by school principals to face the challenges of change in the global era, namely change leadership and situational leadership. Change leadership is an attempt to shape fundamental changes in the organization with the aim of creating more useful organizational values. While situational leadership is a leadership style that emphasizes flexibility and skills in combining leadership styles based on the situation faced by the principal.

Keywords: change management, principal, leadership

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk mempersiapkan personel lembaga pendidikan dalam menghadapi tantangan perubahan di era global. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan studi literatur. Berdasarkan telaah jurnal yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat dua kepemimpinan yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk menghadapi tantangan perubahan di era global, yaitu kepemimpinan perubahan dan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan perubahan merupakan suatu usaha dalam membentuk perubahan mendasar pada organisasi dengan tujuan untuk menciptakan nilai-nilai organisasi yang lebih bermanfaat. Sementara kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada fleksibilitas dan keterampilan dalam menggabungkan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang dihadapi kepala sekolah.

Kata kunci: manajemen perubahan, kepala sekolah, kepemimpinan

PENDAHULUAN

Pendidikan senantiasa bergerak secara dinamis mengikuti perkembangan zaman. Perkembangan zaman ini menuntut organisasi pendidikan untuk berubah. Perubahan adalah suatu hal yang tidak dapat dihindari karena adanya stimulus eksternal maupun kepentingan internal dalam organisasi tersebut (Santosa, 2017). Perubahan ini juga berdampak pada berbagai macam aspek di bidang pendidikan, mulai dari manajemen, kurikulum, hingga berbagai sumber daya yang ada. Oleh karena itu, organisasi pendidikan membutuhkan pengelolaan yang tepat dengan menerapkan manajemen perubahan agar kegunaan yang didapat

akibat perubahan tersebut lebih besar dibanding kerugian yang diperoleh

Manajemen perubahan adalah suatu proses mengelola sumber daya dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dalam kondisi lingkungan yang senantiasa bergerak (Ningrum et al., 2019). Perubahan tersebut pada dasarnya tidak muncul begitu saja, tetapi membutuhkan kerangka kerja, rencana, hingga proses. Dalam hal ini, terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yaitu perubahan terencana (*planned change*) dan perubahan tidak terencana (*unplanned change*) (Utama, 2019). Perubahan terencana adalah perubahan direncanakan yang dilakukan secara sengaja serta

berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan. Perubahan ini dirancang oleh para anggota untuk memenuhi beberapa tujuan organisasional yang berasal dari suatu keputusan yang strategis. Sementara perubahan tidak terencana merupakan perubahan yang di dalam organisasi karena pergeseran aktivitas organisasional. Perubahan ini disebabkan karena adanya dorongan bersifat eksternal yang berada di luar kontrol organisasi.

Di era globalisasi saat ini, kemajuan teknologi merupakan salah satu faktor eksternal yang menyebabkan perubahan dalam organisasi. Adanya perubahan ini bertujuan agar organisasi tidak stagnan dalam menghadapi perkembangan di era global. Dengan adanya teknologi, organisasi akan mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, baik dalam struktur organisasi, kegiatan organisasi, pola komunikasi, maupun interaksi yang berlangsung secara vertikal dan horizontal. Manfaat teknologi dalam organisasi ini dapat mendukung kegiatan operasional organisasi sehingga mendorong ke arah kemajuan. Penelitian mengungkapkan bahwa lima peranan dasar teknologi informasi di dalam suatu organisasi adalah sebagai fungsi operasional, fungsi *monitoring and control*, fungsi *planning and decision*, fungsi *communication*, serta fungsi *interorganizational* (Santosa, 2017). Mengingat pentingnya teknologi dalam organisasi ini, personel sekolah harus dituntut dapat memahami dan mengoperasikan teknologi informasi untuk menunjang pekerjaan organisasi pendidikan.

Namun, perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi ini berpeluang menghadapi resistensi. Resistensi ini merujuk pada anggota organisasi yang tidak mau menerima perubahan yang ada di dalam organisasi. Oleh sebab itu, mempersiapkan sumber daya manusia dalam menerima perubahan adalah langkah awal dalam perubahan. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai

pemimpin lembaga pendidikan berperan penting dalam menghadapi tantangan perubahan yang terjadi. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mempersiapkan personel lembaga pendidikan dalam proses menuju perubahan. Strategi merupakan seperangkat keputusan yang didapat dari proses pengambilan keputusan yang menjadi patokan dalam melakukan berbagai kegiatan untuk meraih tujuan yang telah dirumuskan dalam suatu organisasi (Chusni dkk, 2021). Penjelasan tersebut sejalan dengan penelitian lain yang menyatakan bahwa pembuatan keputusan kepala sekolah dilakukan sebagai bentuk tindakan yang dilakukan pemimpin (Permadani et al., 2018). Tugas tersebut pun juga tidak lepas dari kerja sama dengan personel sekolah, baik guru hingga tenaga kependidikan. Dari permasalahan tersebut, artikel ini akan menguraikan tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mempersiapkan personel lembaga pendidikan untuk menghadapi tantangan perubahan di era global.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur yang diperoleh dari beberapa jurnal. Penelitian dengan metode studi literatur ini tidak mewajibkan peneliti untuk terjun langsung ke lapangan. Kajian jurnal dalam penelitian ini adalah terkait tentang manajemen perubahan dan kepemimpinan kepala sekolah di lembaga pendidikan. Hasil dari telaah literatur ini akan digunakan untuk menguraikan berbagai strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mempersiapkan personel lembaga pendidikan untuk menghadapi tantangan perubahan di era global.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap pemimpin yang membawa perubahan dalam organisasi memerlukan strategi agar proses perubahan tersebut berjalan sesuai dengan perencanaan

sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Chusni, 2021). Strategi ini berkaitan erat dengan pengambilan keputusan dari seorang pemimpin. Strategi yang dilakukan kepala sekolah merupakan ragam keputusan yang bersifat krusial dan merupakan keterampilan yang dimiliki untuk mengambil berbagai keputusan yang digunakan sebagai standar dalam bertindak yang diarahkan pada proses pencapaian tujuan pendidikan, dalam hal ini menghadapi perubahan yang terjadi. Dalam menghadapi setiap tantangan perubahan di era global, kepala sekolah harus menerapkan strategi kepemimpinan yang tepat sehingga mampu mempersiapkan personel di lembaga pendidikan yang bersangkutan. Terdapat dua kepemimpinan yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk menghadapi tantangan perubahan di era global, yaitu kepemimpinan perubahan dan kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah

Kepemimpinan perubahan dapat diartikan sebagai suatu usaha dalam membentuk perubahan mendasar pada organisasi dengan tujuan untuk menciptakan nilai-nilai organisasi yang lebih bermanfaat (Pratama et al., 2020). Sekolah yang berhasil dalam persaingan di masa mendatang adalah sekolah yang responsif terhadap perubahan. Hal ini mengisyaratkan bahwa sekolah perlu melakukan perubahan sehingga tidak ditnggalkan oleh para pengguna jasa pendidikan. Dalam menghadapi tantangan perubahan di era global, kepala sekolah berperan sebagai *leader* yang memimpin lembaga pendidikan untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menyiapkan strategi perubahan agar perubahan yang terjadi dapat mencapai tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien.

Kepala sekolah yang gagal dalam menciptakan strategi perubahan dapat berdampak pada kegagalan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan

dapat dibagi menjadi beberapa peran (Zahro et al., 2018). Yang pertama, kepala sekolah berperan menjadi pemimpin yang visioner. Artinya, kepala sekolah sebagai leader harus mampu merangkul personel sekolah, mulai dari guru hingga tenaga kependidikan, untuk menentukan visi, misi, tujuan maupun kebijakan yang akan dibangun untuk menghadapi perubahan di era global. Visi ini dapat diartikan sebagai harapan yang dicitakan sekolah sementara misi merupakan implementasi program yang bertujuan untuk dapat mencapai visi.

Peran yang kedua adalah kepala sekolah menjadi penanggung jawab terhadap semua agenda dan aktivitas yang ada di lembaga pendidikan. Dengan perannya sebagai pengambil keputusan, maka kepala sekolah juga harus bisa mempertanggungjawabkan keputusan yang ia buat tersebut apapun hasil dari pelaksanaan yang telah dilakukan. Yang ketiga adalah kepala sekolah berperan sebagai lokomotif atau motor penggerak. Artinya, kepala sekolah menjadi orang pertama yang dapat menjadi teladan atau contoh terkait program baru yang dilaksanakakan di lembaga pendidikan.

Sementara itu, peran selanjutnya adalah kepala sekolah berperan sebagai motivator kepada seluruh warga sekolah. Peran ini dilakukan kepala sekolah dengan memberi motivasi, dukungan, dan semangat kepada warga sekolah agar selalu melakukan perubahan. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan yang terakhir adalah bertindak sebagai *partner* kerja, yaitu kepala sekolah bersama dengan warga sekolah menjalankan program-program perubahan yang ada di lembaga pendidikan.

Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang menitikberatkan pada fleksibilitas dan keterampilan dalam mengombinasikan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang dihadapi kepala sekolah (Wahyuningsih & Trihantoyo, 2021).

Kepemimpinan situasional ini didasarkan pada kepemimpinan yang efektif harus cukup luwes dalam beradaptasi dengan lingkungan dan situasi yang berbeda. Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam mengambil suatu keputusan. Ketika lembaga pendidikan mengalami perubahan, baik karena faktor dari dalam maupun luar organisasi, peran kepala sekolah yang efektif diperlukan untuk memecahkan masalah.

Pemimpin yang efektif harus memiliki beberapa keunggulan seperti memiliki kecerdasan, kepekaan situasi, kerja yang efektif, inisiatif, kepercayaan diri, kompetensi teknis dan profesional, standar etika yang tinggi, serta fleksibilitas dan visi (Maisyaroh et al., 2020). Beberapa faktor tersebut merupakan sifat penting yang harus dimiliki seorang kepala sekolah karena karakteristik pemimpin akan menentukan keberhasilan lembaga pendidikan. Sifat pemimpin ini juga menjadi pedoman dalam membina dan mengarahkan personal sekolah, termasuk dalam menghadapi tantangan perubahan di era global. Laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat personal sekolah harus bisa menguasai teknologi. Teknologi yang semakin canggih ini akan mengakibatkan perubahan pada organisasi pendidikan dan berpotensi memunculkan resistensi. Dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan ini, kepala sekolah harus dapat menerapkan kepemimpinan sesuai situasi yang terjadi.

Di bawah ini terdapat beberapa situasi personal sekolah yang menolak atau resisten terhadap perubahan serta kepemimpinan yang harus diterapkan kepala sekolah untuk menghadapi situasi tersebut. Situasi pertama adalah personal sekolah, baik guru maupun tenaga kependidikan, yang menolak perubahan karena tidak bisa menguasai teknologi dan memiliki motivasi rendah untuk belajar. Dalam menghadapi situasi ini, kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan

otoriter. Gaya kepemimpinan otoriter ini berkaitan dengan kekuasaan, keputusan, runtu gerak bawahan, kinerja dan motivasi kerja yang bergantung di tangan seorang pemimpin (Suriagiri, 2021). Dengan kepemimpinan kepala sekolah yang otoriter, personal sekolah diharapkan mampu mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan perubahan di era global ini. Kepala sekolah harus bisa memberikan bimbingan dan motivasi bagi personal sekolah untuk menguasai dan mampu mengoperasikan teknologi informasi demi menyukseskan perubahan di sekolah.

Situasi kedua adalah personal sekolah yang tidak bisa menguasai teknologi tetapi memiliki kemauan tinggi untuk belajar. Dalam menghadapi situasi seperti ini, kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan direktif sehingga bisa memberikan petunjuk, perintah, dan arahan kepada guru dan tenaga kependidikan tersebut. Dengan kepemimpinan direktif ini, kepala sekolah memberitahukan personal sekolah tentang apa yang harus dilakukan, memberikan pedoman yang spesifik, serta meminta bawahan untuk mengikuti peraturan dan mengkoordinasi pekerjaan mereka (Halim, 2021). Lebih lanjut, hasil tersebut membuktikan bahwa ketika pemimpin memberikan perintah yang tegas terhadap bawahannya, maka personal sekolah akan segera melakukan perintah tersebut. Kepemimpinan direktif yang bersifat mengarahkan personal sekolah ini dapat diterapkan kepada personal sekolah yang memiliki kemampuan rendah terhadap penguasaan teknologi, tetapi memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar.

Di situasi sebaliknya, yaitu personal sekolah yang telah mumpuni dalam menguasai dan mengoperasikan teknologi tetapi motivasinya rendah, kepemimpinan direktif kepala sekolah ini juga tepat untuk digunakan. Komunikasi dan arahan direktif ini dapat menguntungkan lembaga pendidikan karena memberikan arahan yang mereka

butuhkan dalam pengerjaan tugas (De Nobile, 2015). Dengan personel sekolah yang melaksanakan arahan dengan baik, maka diharapkan dapat meningkatkan motivasi mereka serta mampu menghadapi tantangan perubahan di era global sehingga membantu organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sementara itu, jika personel sekolah sudah memiliki kemampuan menguasai teknologi dan motivasinya juga tinggi, maka kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis ini mengindikasikan bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam menentukan peran, tugas dan tanggung jawab personel sekolah, tetapi juga tetap melakukan kegiatan pengawasan secara memadai (Yoto, 2011). Namun, dalam pembagian tugas dan pengambilan keputusan, kepala sekolah juga tetap menerapkan musyawarah mufakat dengan melibatkan para personel sekolah di setiap pengambilan keputusan. Dengan kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah secara tepat ini, diharapkan personel sekolah dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan perubahan di era global.

SIMPULAN

Strategi yang dilakukan kepala sekolah merupakan ragam keputusan yang bersifat krusial dan merupakan keterampilan yang dimiliki untuk mengambil berbagai keputusan yang digunakan sebagai standar dalam bertindak yang diarahkan pada proses pencapaian tujuan pendidikan, dalam hal ini menghadapi perubahan yang terjadi. Dalam menghadapi setiap tantangan perubahan di era global, kepala sekolah harus bisa menerapkan strategi kepemimpinan yang tepat sehingga mampu mempersiapkan personel di lembaga pendidikan yang bersangkutan. Terdapat dua kepemimpinan yang dapat diterapkan kepala sekolah untuk menghadapi tantangan perubahan di era

global, yaitu kepemimpinan perubahan dan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan perubahan merupakan suatu usaha dalam membentuk perubahan mendasar pada organisasi dengan tujuan untuk menciptakan nilai-nilai organisasi yang lebih bermanfaat. Sementara kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada fleksibilitas dan keterampilan dalam mengombinasikan gaya kepemimpinan berdasarkan situasi yang dihadapi kepala sekolah. Dengan kepemimpinan yang tepat, diharapkan kepala sekolah dapat mempersiapkan personel sekolah dalam menghadapi tantangan perubahan di era global.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Bapak Teguh Triwiyanto selaku dosen pengampu mata kuliah Manajemen Perubahan Departemen Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan artikel ini. Semoga tulisan ini dapat menjadi referensi dan sumber rujukan untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Chusni, M., dkk. (2021). *Strategi Belajar Inovatif*. Pradina Pustaka.
- De Nobile, J. (2015). The directive communication of Australian primary school principals. *International Journal of Leadership in Education*, 18(2), 239–258.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2014.932437>
- Halim, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(2), 92–104.
<https://doi.org/10.37606/publik.v7i2.140>

- Maisyaroh, Imron, A., Burhanuddin, Juharyanto, Satria, R., & Puspitaningtyas, I. (2020). *Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations*. 381(CoEMA), 73–77. <https://doi.org/10.2991/coema-19.2019.17>
- Ningrum, W. M., Asrori, M., & Syukri, M. (2019). Manajemen perubahan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas sekolah melalui pelaksanaan moving class di smp. *Proceeding International Conference on Teaching and Education*, 2(1), 27–32. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/icote/article/view/33891/75676581947>
- Permadani, D. R., Maisyaroh, M., & Mustiningsih, M. (2018). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pembuatan Keputusan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 320–326. <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p320>
- Pratama, F., Marsidin, S., Sabandi, A., & Sabandi, A. (2020). *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN Kebijakan Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar*. 2(3), 227–231.
- Suriagiri, S. (2021). Kepemimpinan Otoriter Dalam Manajemen Pendidikan Islam. *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 62–80. <https://doi.org/10.18592/moe.v7i2.5431>
- Santosa, L. P. (2017). Manajemen Perubahan Pada Sebuah Organisasi Dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi. *Forum Ilmiah*, 14(3), 267–278.
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727–738.
- Yoto, Y. (2011). Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Sekolah Menengah Kejuruan (Sebuah Kajian Teoritis). *Jurnal Teknik Mesin Universitas Negeri Malang*, 17(2), 134160.
- Zahro, A. M., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2018). Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1(3), 358–363. <https://doi.org/10.17977/um027v1i32018p358>