

## **PERAN KEPEMPIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN**

**Adi Darma<sup>1</sup>, Oda Kinata Banurea<sup>2</sup>**

### **Abstrak**

Peran sentral kepemimpinan dalam proses penyesuaian terhadap perubahan merupakan tantangan terbesar masa kini bagi seorang pemimpin. Peranan seorang pemimpin dalam hubungan antar manusia sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Seorang pemimpin diharapkan dapat memperlihatkan sebuah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada segala situasi tergantung kondisi. sosok pemimpin yang efektif dan berkualitas, yaitu seorang pemimpin yang mampu menghadapi dan mengikuti perkembangan zaman, serta gerak masyarakat yang selalu berkembang dan terkadang perkembangannya sangatlah cepat. Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Hal ini dikarenakan sebuah organisasi pendidikan berhasil atau tidaknya sangat ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Adapun topic sub yang diangkat dalam artikel ini adalah bagaimana konsep (1) Peran kepemimpinan dalam manajemen perubahan di sekolah, (2) Langkah-langkah efektif kepala sekolah dalam manajemen perubahan, (3) Hal yang perlu diperhatikan dalam menuju kesuksesan manajemen perubahan di lembaga pendidikan, (4) Upaya peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, (5) Peningkatan kepemimpinan visioner dalam manajemen perubahan. Diharapkan dalam artikel ini untuk memberikan pengetahuan seputar kepemimpinan dalam manajemen perubahan di era modern saat ini.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Manajemen Perubahan, Lembaga Pendidikan*

### **PENDAHULUAN**

Dalam kehidupan manusia merupakan makhluk sosial yang tidak mampu hidup sendiri dan memerlukan bantuan orang lain untuk hidup. Manusia selalu berinteraksi dengan sesama manusia serta dengan lingkungan sekitar maupun organisasi. Proses tersebut akan terus terjadi dan tidak akan pernah terus berhenti. Persoalan yang muncul adalah bagaimana seorang pemimpin suatu organisasi itu dapat mengatasi dan menyelaraskan segala macam kontradiksi tersebut untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Di dalam organisasi baik pendidikan maupun perusahaan agar dapat bertahan hidup di lingkungannya yang kompetitif seyogyanya harus terus-menerus melakukan perubahan yang disesuaikan dengan perkembangan kondisi zaman. Tanggap dalam

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN-SU Medan

<sup>2</sup> Dosen FITK UIN-SU Medan

merespon positif perubahan-perubahan yang terjadi, peluang dan ancaman, memperkuat integrasi sumber daya perusahaan baik internal maupun eksternal serta mengoptimalkan semua sisi. Sejatinya apabila ada sebuah organisasi tidak respon cepat atau tanggap terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungannya, maka dapat dipastikan organisasi tersebut secara tidak langsung sudah mematikan pasarnya sendiri.

Jika dikaitkan dengan lingkungan yang ada, maka dalam kepemimpinan saat ini sangat diperlukan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan dengan perubahan. Peran sentral kepemimpinan dan proses penyesuaian terhadap perubahan yang ada merupakan tantangan terbesar masa kini bagi seorang pemimpin. Peranan seorang pemimpin dalam hubungan antar manusia sangat terkait dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Seorang pemimpin diharapkan dapat memperlihatkan sebuah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada segala situasi tergantung kondisi. Di dalam jurnal Soliha dan Hersegundo, (2008: 84) beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang-orang yang dipimpinya. Penelitian lain kepemimpinan efektif dikaitkan dengan kekuasaan, dapat dipahami bahwa perubahan lingkungan tersebut memberikan gambaran pertimbangan kepada organisasi khususnya pemimpin lembaga pendidikan tentang bagaimanakah seharusnya meresponsnya yang bukan hanya merupakan respon secara rasional-empirik tetapi juga respons secara sosial, kultural dan psikologis.

Oleh sebab itu diperlukannya sosok pemimpin yang efektif dan berkualitas, yaitu seorang pemimpin yang mampu menghadapi dan mengikuti perkembangan zaman, serta gerak masyarakat yang selalu berkembang dan terkadang perkembangannya sangatlah cepat. Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Hal ini dikarenakan sebuah organisasi pendidikan berhasil atau tidaknya sangat ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Selain itu faktor yang sangat menentukan dan sangat berperan penting yaitu faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan yaitu untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selain itu dijelaskan bahwa dalam pengembangan organisasi lembaga pendidikan merupakan suatu kegiatan mengadakan perubahan secara berencana yang mencakup suatu diagnosa secara sistematis. Maka dari itu seorang pemimpin

harus ikut aktif dalam mengatur pelaksanaan kegiatan usaha pengembangan organisasi. Sejatinya penulis katakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinannya atau pengelola dan komitmen pimpinan puncak organisasi. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang seharusnya dimiliki oleh pemimpin organisasi. Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh keahlian dan keahliannya dalam mempengaruhi dan mengarahkan para anggotanya dalam sebuah organisasi. Kualitas kepemimpinan baru dapat dicapai apabila dalam diri setiap pemimpin tumbuh kesadaran dan pemahaman yang mendalam terhadap makna kepemimpinan dengan segala aspeknya sehingga pemimpin mampu mengembangkan keterampilan serta mewujudkan berbagai fungsi kepemimpinan yang diperlukan.

### **Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Peran menurut kamus besar bahasa Indonesia berarti pemain sandiwara (film), tukang lawak pada permainan makyong, atau perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di masyarakat. Maryati dan Suryawati (2006: 70) Peranan adalah perilaku yang diharapkan oleh pihak lain dalam melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan status yang dimilikinya. Peranan dan status tidak dapat dipisahkan, karena dalam penerapannya tidak ada peranan tanpa status dan sebaliknya tidak ada status tanpa peranan. Sedangkan Ranoh, (2006: 21) mengatakan bahwa peran adalah tindakan seseorang dalam status tertentu. Dan dalam melaksanakan peranan melibatkan bakat, keterampilan, kemampuan, dan talenta.

Dari definisi diatas dapat penulis sintesakan bahwa peran suatu rangkaian tingkah laku atau perilaku yang dilakukan seseorang atau kelompok dalam suatu peristiwa dan merupakan pembentuk tingkah laku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki kedudukan di masyarakat.

Menurut Burhanuddin dalam Mesiono, (2015: 57) kepemimpinan (*leadership*) merupakan inti manajemen, sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi dengan memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses manajemen secara keseluruhan. Dalam konteks lembaga pendidikan islam bahwa sejatinya kepemimpinan pendidikan merupakan kepemimpinan yang mampu berkreasi, memberi inspirasi dan mampu

memotivasi segenap potensi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan islam, baik potensi internal maupun eksternal (Syafaruddin, 2016: 105)

Kepala sekolah berasal terdiri dari dua kata yaitu Kepala dan Sekolah. Kepala merupakan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah merupakan sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Jadi dapat dipahami bahwa kepala sekolah dapat merupakan pemimpin sekolah atau suatu lembaga di mana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat penulis sintesakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan seorang tenaga kependidikan yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Pada dasarnya kepemimpinan yang ada pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan.

Pada dasarnya fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima yaitu sebagai berikut: (1) Fungsi Instruksi. Dalam fungsi ini menjelaskan bahwa komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif., (2) Fungsi Konsultasi. Dalam Fungsi ini menjelaskan bahwa dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan, (3) Fungsi Partisipasi. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin harus berupaya menggerakkan orang-orang yang dipimpinya agar ikut serta baik dalam mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya, (4) Fungsi Delegasi. Dalam fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat /menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin., (5) Fungsi Pengendalian. Dalam fungsi ini pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses / efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam

koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. (Wijaya, 2017:132).

### **Manajemen Perubahan**

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien, Ati Cahayani: (2003:6).

Menurut R. Terry Bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya, (Veithzal Rivai, 2006: 2). Berdasarkan terminologi manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hal diatas disintesaikan bahwa sejatinya manajemen merupakan proses memperoleh suatu tindakan dari orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Aktivitas manajerial dilakukan oleh para manajer sehingga dapat mendorong sumber daya personal bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang disepakati bersama dapat tercapai.

Selanjutnya Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Depdiknas, (1998: 1094) bahwa kata 'perubahan' yang memiliki kata dasar 'ubah' yang berarti menjadi lain atau berganti. Kata 'ubah' mengalami proses afiksasi atau penambahan afiks (imbuhan) menjadi 'perubahan' memiliki makna 'hal (keadaan) berubah, peralihan, pertukaran. Makna perubahan ini memberi arti bahwa bergesernya atau bergantinya satu kondisi ke kondisi lainnya atau adanya perbedaan sesuatu dari kondisi

sebelumnya yang dibuktikan oleh hadirnya upaya baru kearah yang lebih baik. Perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya.

Jika kita cermati lebih lanjut bahwa antara keteterkaitan antara perubahan dengan organisasi bahwa perubahan dibila dihubungkan dengan organisasi maka diartikan bahwa perubahan sebagai pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya, Hendro Widodo (2017: 67) Perubahan bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan. Dari penjelasan tersebut dapat penulis pahami bahwa perubahan organisasi dapat terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi, termasuk pula pada sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan.

Telah dijelaskan mengenai teori manajemen dan perubaha selanjutnya dirumuskan pengertian manajemen perubahan. Menurut Wibowo, (2006: 37) manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam memberdayakan seluruh pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Hal ini sependapat dengan yang dikemukakan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi bahwa manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut, (Wibowo, 2006: 291).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disintesis bahwa manajemen perubahan dalam konteks organisasi pendidikan yaitu suatu proses yang sistematis dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, dengan memberdayakan sumber daya

organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

### **Lembaga Pendidikan**

Gazali, 2013: 78) mengatakan bahwa Lembaga Pendidikan merupakan suatu sarana untuk membina manusia, membawa menuju arah masa depan yang lebih baik. Sejatinya setiap orang berada dibawah wadah tersebut akan mengalami perubahan dan perkembangan sesuai warna dan corak instansi tersebut. Adapun lembaga yang dimaksud dalam pengertian diatas adalah lembaga pendidikan keluarga, sekolah dan masyarakat yang memiliki peran sentral untuk menjadi pusat kegiatan pendidikan untuk menumbuhkan dan mengembangkan setiap potensi anak bangsa sebagai makhluk social, individu dan religious.

Maka dari penjelasan ini dapat penulis tarik kesimpulan bahwa pada kesempatan ini lebih cenderung kepada lembaga formal atau sekolah akan tetapi dengan mengoptimalkan peran ketiga lembaga pendidikan tersebut dapat dipastikan akan mencetak anak bangsa yang cerdas, bertanggungjawab dan berjiwa nasionalisme dan agamis

## **PEMBAHASAN**

### **Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Di Sekolah**

Sikap Fleksibilitas pemimpin yang tercermin pada tiga unsure pokok perlu dimiliki yaitu cocok, sejalan, dan taat asas. Cocok dalam pengertian, seorang pemimpin selalu mengatur dan mengendalikan perilakunya sesuai dengan situasi dimana proses kepemimpinan itu dilaksanakan. *Sejalan*, dalam artian mengarahkan perilaku kepemimpinannya sesuai dengan tugas dan kenyataan organisasi yang dipimpinnya. Sedangkan *taat asas*, yaitu ketaatan atau sikap konsisten pemimpin pada kepribadian dan keyakinannya. Veithzal Rivai Dan Deddy Mulyadi (2011: 93) Atas dasar ketiga hal tersebut, kepemimpinan sebagai suatu proses dan merupakan suatu interaksi antar sesama manusia yang orientasinya berada pada tindakan.

Untuk melihat secara jelas bagaimana peran kepemimpinan dalam perubahan sebagaimana yang diungkapkan dalam jurnal irawaty A Kahar, (2008: 12) ada beberapa peran pemimpin antara lain:

1. Peran pemimpin sebagai pemberi visi dan strategi, maksudnya pemimpin adalah seorang yang bertanggung jawab untuk menggerakkan organisasi ke arah yang

benar. Selanjutnya pemimpin atau kepala sekolah menetapkan, menyebarkan dan mengembangkan visi dengan jelas serta menunjukkan cara-cara baru di masa yang akan datang. Selain itu ia memberikan inspirasi dan pengetahuan pada anggotanya serta mendesain strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

2. Peran Pemimpin sebagai politisi dan juru bicara, artinya pemimpin berperan sebagai penasehat, juru bicara dan sebagai negosiator terhadap bawahannya. Ia juga membangun hubungan dengan menggunakan sumber-sumber informasi.
3. Peran Pemimpin sebagai pelatih, maksudnya didalam diri pemimpin telah jmmmm tertanam sifat membangun regu dan membina orang-orang dalam organisasi, ini merupakan tanggungjawabnya. Selain itu pemimpin juga berperan membangun kepercayaan yang menjadi pegangan organisasi dan ia juga pemberi semangat serta inspirasi pada setiap individu
4. Peran pemimpin sebagai agen perubahan (*change agent*) dalam posisi untuk masa yang akan datang. Ia memiliki pengaruh besar dalam pengambilan keputusan untuk perubahan dan ia memperkenalkan program-program baru, menciptakan strategi kerja sama dengan publik. Kadang-kadang ia seorang restruktur organisasi dan seorang inovator. Sebagai *Agent of Change* pemimpin adalah individu yang bertanggung jawab untuk mengubah sistem dan tingkah laku anggota organisasi.

Selain daripada itu lebih spesifiknya Wibowo mengemukakan ada beberapa peran dari pemimpin dalam manajemen perubahan antara lain:

1. Menciptakan hubungan kerja efektif
2. Pergeseran fungsi manajer
3. Memimpin dengan contoh
4. Mempengaruhi orang lain
5. Mengembangkan team work
6. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
7. Menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*; dan
8. Membangun komitmen. Selain perannya yang besar dalam membawa perubahan, seorang pemimpin juga harus mempunyai strategi yang matang untuk mewujudkan perubahan tersebut menjadi nyata.

Sejatinya bahwa menurut hemat penulis bahwa Kepemimpinan yang efektif akan mendorong bawahan untuk mengubah upaya menjadi kinerja. Pemimpin dalam

organisasi yang berubah selalu berhadapan dengan pilihan terhadap gaya kepemimpinan yang mana yang tepat dan sesuai untuk diterapkan di organisasi. Seorang pemimpin diharapkan dapat menampilkan gaya kepemimpinan segala situasi tergantung kondisi dan situasi serta kepada bawahan mana yang dipimpinya. Seorang pemimpin yang hanya menampilkan satu gaya saja akan kurang efektif. Selain itu diharapkan seorang pemimpin tampil sebagai pemberi ilham dalam masa-masa sulit, sehingga terpancar rasa keyakinan kepada pemimpin dalam diri bawahan.

### **Langkah-Langkah Efektif Kepala Sekolah Dalam Manajemen Perubahan**

Proses perubahan budaya sekolah dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan tidaklah mudah seperti membalik telapak tangan. Proses ini terkadang memerlukan waktu lama dan sering terjadi gesekan-gesekan di antara warga sekolah, sehingga untuk mencapai perubahan yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui tahapan-tahapan.

E Mulyasa, (2004: 86) mengemukakan bahwa langkah yang bisa ditempuh oleh seorang pimpinan yaitu dalam mengelola perubahan antara lain:

1. Menemukan. Dalam langkah ini kepala sekolah dapat menemukan komponen apa saja yang perlu dirubah dan pada unsur apa perubahan itu dilakukan. Misalnya kepala sekolah menemukan adanya tenaga guru dan karyawan yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Demikian pula, misalnya kepala sekolah mengetahui adanya guru atau karyawan yang berprestasi, baik melalui kegiatan yang ada di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Selain itu, misalnya kepala sekolah menemukan adanya konflik antara guru dengan karyawan, ataupun konflik sesama guru.
2. Mengkomunikasikan. Selanjutnya pada langkah ini temuan tersebut dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk mendapatkan konfirmasi apakah hal tersebut benar-benar terjadi. Misalnya kepala sekolah memanggil guru atau karyawan yang kurang disiplin untuk mendapat konfirmasi apakah yang bersangkutan benar-benar melakukan tindakan ketidakdisiplinan.
3. Mengkaji dan menganalisis. Masalah tersebut dikaji untuk ditemukan faktor penyebabnya melalui berbagai data yang relevan, kemudian dianalisis secara cermat;

4. Mencari dukungan. Untuk meyakinkan bahwa masalah benar-benar terjadi, kepala sekolah mencari sumber, baik orang maupun sarana yang menguatkan adanya masalah dan mencari jalan untuk melakukan perubahan.
5. Mencoba. Dalam tahap ini ditentukan langkah-langkah perubahan yang akan ditempuh, termasuk para pelaksananya. Pada tahap ini dimungkinkan terjadinya pro dan kontra terhadap perubahan, karenanya dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik
6. Menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan dimulai, sebagai *problem solving* untuk memecahkan. Dalam tahap ini, warga sekolah perlu membangun kebersamaan dan komunikasi yang efektif, karena dengan adanya komunikasi yang baik, maka akan tercipta suasana yang harmonis yang melahirkan tim kerja yang kompak dalam rangka pencapaian tujuan perubahan.

Sebagai penguatan dari penulis perlu dipahami bahwa langkah-langkah manajemen perubahan di atas perlu dipahami para kepala sekolah dalam memperjuangkan perubahan manajemen sebagai salah satu tantangan krusial manajemen sekolah saat ini. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai dari suatu perubahan, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu.

Setelah memahami dari langkah diatas, menurut analisa penulis dalam langkah-langkah manajemen perubahan yang bisa dilakukan kepala sekolah antara lain:

1. Harus menanamkan dan menyadarkan seluruh warga sekolah bahwa perubahan tertentu perlu dilakukan. Pada tahap pertama ialah menumbuhkan kesadaran akan pentingnya perubahan. Kepala sekolah menjelaskan urgensi perubahan yang harus dilakukan sehingga semua pihak memahami tentang pentingnya perubahan tersebut.
2. Setelah diberikan pemahaman maka dilaksanakan perubahan tersebut. Konsekuensi dari perubahan tersebut bisa sangat beragam, mulai dari yang sederhana sampai yang kompleks. Saat-saat perubahan berlangsung, sekolah berada dalam kondisi kritis dan sering terjadi *chaos* karena aturan yang lama sudah ditinggalkan/tidak berlaku lagi tetapi aturan yang baru belum berjalan dengan sempurna. Kondisi seperti itu wajar karena memang sedang dalam masa

transisi. Penerapan sesuatu yang baru dapat saja diikuti dengan perubahan sikap dan tingkahlaku warga sekolah.

3. Pada tahap akhir yaitu kepala sekolah mengembalikan sekolah kepada situasi yang normal kembali atau menstabilkan situasi setelah perubahan dilaksanakan. Setelah perubahan dilaksanakan, berbagai aturan baru diberlakukan secara penuh, demikian juga para anggota diharapkan bersikap dan bertingkahlaku sesuai kondisi organisasi yang baru. Jika pada tahapan pertama kondisi yang sudah stabil sengaja 'dibuka' sehingga siap menerima perubahan, maka pada tahapan yang terakhir ini kondisi yang berubah tadi 'ditutup', agar keadaan menjadi stabil kembali.

### **Hal yang Perlu diperhatikan Dalam Menuju Kesuksesan Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan.**

Setiap organisasi menghadapi tantangan yang semakin besar dalam membangun kapasitasnya melakukan perubahan, tidak hanya respon pada tekanan perkembangan teknologi atau menjadi semakin kompetitif tetapi juga dalam mengantisipasi perubahan. Perubahan ini merupakan fakta dalam kehidupan organisasi saat ini dan perubahan adalah sesuatu yang akan terus terjadi sehingga harus dikelola dengan baik. Lebih lanjut daripada tersebut di atas, sebuah kesuksesan perubahan manajemen dapat melalui beberapa langkah-langkah lain, sebagaimana yang dikemukakan Jaluanto, ([Http://Jurnal.Untagsmg.Ac.Id: 2019](http://Jurnal.Untagsmg.Ac.Id: 2019)) dan penulis analisis maka dapat dijabarkan antara lain:

1. Memahami inisiatif perubahan. Untuk membuat rencana yang efektif, kepala sekolah perlu mengetahui apa yang terjadi selama perubahan sebelumnya sebelum inisiatif perubahan dijalankan. Ini berarti bekerja dengan para pemimpin dan karyawan untuk mempelajari bagaimana untuk berhasil, apa yang tidak berhasil dan apa kesenjangan perlu diisi.
2. Melibatkan kepemimpinan puncak. Untuk mencapai keberhasilan terbaik, sangat penting, perlu keterlibatan para komite sekolah, termasuk kepala sekolah, yang berada di balik usaha perubahan manajemen. Memang, para pemimpin perlu untuk mendorong perubahan di seluruh organisasi.
3. Mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan potensial atau sebagai motor penggerak. Dari identifikasi ini, pihak petinggi sekolah dengan menggunakan penilaian tertentu dapat membantu individu untuk memahami

kekuatan dan kelemahan mereka. Mereka mungkin juga meminta guru untuk berbagi temuan dengan manajer mereka, yang dapat membantu membangun kesadaran tentang bagaimana mereka bereaksi saat terjadi perubahan. Manajer juga dapat menggunakan hasil temuan untuk membuat profil tim dan membahas bagaimana perilaku individu yang dapat mempengaruhi dinamika kelompok. Dalam proses ini, mereka juga dapat merujuk kepada penilaian tersebut untuk menciptakan kebersamaan, menemukan hambatan potensial dan jalan keluarnya atau bahkan menemukan bawahan yang dapat dijadikan motor penggerak perubahan di tingkat bawah.

4. Memetakan proses perubahan. Hal utama penentuan bidang utama yang menyebabkan guru cenderung terpengaruh-apa pun- dari suatu sistem manajemen kinerja yang baru karena reorganisasi tim. Kemudian, menempatkan sistem di tempat yang tepat untuk membantu mereka beradaptasi dengan perubahan. Juga dapat mempertimbangkan restrukturisasi sistem penghargaan untuk memperkuat perilaku tertentu.
5. Membangun sistem komunikasi yang efektif. Mengkomunikasikan visi dan merencanakan dan meyakinkan visi bagi seluruh anggota organisasi. Ini berarti membangun kinerja sistem manajemen meskipun melalui intranet biasa.
6. Memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan. seorang kepala sekolah memimpin guru dan staf melalui perubahan. Ini mungkin berinteraksi melalui kelompok atau satusatu karyawan, tergantung pada keadaan. Dalam beberapa kasus, sangat membantu manajer jika bersama-sama karyawan terlibat proses perubahan sehingga menjadi pengalaman yang berharga. Pada saat yang sama, manajer harus mengadakan pertemuan khusus dengan setiap anggota tim.
7. Memberikan pelatihan bagi para kepala sekolah dan wakil kepala sekolah yang masih membutuhkan bantuan. Hal ini diperlukan agar kepala sekolah dapat mendorong perubahan melalui organisasi. Jika mereka tidak dapat secara efektif mengkomunikasikan visi dan strategi dan terlibat dalam tim melalui proses, inisiatif perubahan akan tidak berhasil
8. Mengukur keberhasilan. Mendefinisikan kesuksesan di awal dan metrik yang akan digunakan untuk menilai apakah organisasi sudah mencapai tujuan dan sasaran. Sebagai contoh, dalam beberapa kasus, perlu mengukur kemampuan

seorang kepala sekolah yang memiliki komunikasi yang efektif dengan karyawan tentang perubahan.

### Upaya Peningkatan Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peningkatan kualitas kepemimpinan berarti suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan, kualifikasi dan kompetensi seorang dalam memimpin suatu organisasi atau yang lainnya. Sebagai seorang pemimpin ia harus memahami bahwa eksistensi dirinya sangat dibutuhkan oleh orang lain, sehingga ia harus berusaha menyesuaikan dirinya dengan tuntutan organisasi dengan memperbaiki dan meningkatkan kualitas dirinya, (Veithzal Rivai Dan Deddy Mulyadi, 2007: 145) Dalam hal ini pemimpin harus memiliki keinginan untuk memperbaiki. Firman Allah Subhanahuata'ala dalam Surah Al-Ra'd (13) ayat 11 menyatakan:

لَهُمْ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, dimuka dan dibelakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Upaya untuk membangun bangsa tidak dapat diwujudkan tanpa disertai usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan pada semua bidang dan tingkatan. Dan kepemimpinan yang mampu mengajak dan mendorong seluruh lapisan rakyat ikut, membangun berarti cita-cita mewujudkan kehidupan yang kualitasnya semakin baik, akan dinikmati secara merata oleh rakyat Indonesia.

Untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan harus dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan, mengingat kondisi kehidupan masyarakat yang dinamis. Usaha itu harus dimulai dari pengembangan kemampuan berpikirnya, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpin. Selanjutnya keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan yang telah dibuat itu, harus dikomunikasikan dengan orang-orang yang akan digerakkan kearah pencapaian tujuan bersama (Veithzal Rivai Dan Deddy Mulyadi, 2007: 145)

Bagaimana kualitas pimpinan yang ada diharapkan oleh bawahan? Paling tidak ada lima karakteristik yang harus dipenuhi oleh pimpinan antara lain:

1. Bawahan menginginkan agar pemimpinnya mempunyai tujuan yang jelas dan konsisten, bukan pemimpin yang selalu mengikuti arah angin.
2. Bawahan menginginkan pemimpin membuat rencana yang baik dan dapat dijangkau, bukan rencana yang muluk-muluk yang bersifat utopia, mimpi atau mengharapkan wangsit
3. Bawahan menginginkan pemimpin yang secara tertentu terus meneruskan menginformasikan kemajuan perusahaan atau organisasi kepadanya\
4. Bawahan menghendaki agar pemimpinnya memperlakukan mereka sebagai manusia dan bukan seperti robot.
5. Bawahan menuntut pemimpin yang mampu membawa kemajuan organisasi secara arif dan bijaksana, (Sudarwan Danim, 2005 :65)

Adapun usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam perubahan antara lain:

1. Berpikir efektif dalam mengambil keputusan
2. Mengkomunikasikan Hasil Berpikir. Pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan membuat komitmen atau keputusan didalam proses berpikir
3. Meningkatkan partisipasi dalam memecahkan masalah. Kemampuan mewujudkan dan membina kerja sama pada dasarnya berarti mampu mendorong dan memanfaatkan partisipasi anggota organisasi secara efektif dan efisien. Partisipasi dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan yang dapat disebutkan sebagai partisipasi dalam memecahkan masalah itu, akan bermuara pada perkembangan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas secara operasional.

Jika dikaitkan dalam pendidikan perilaku kepala sekolah dalam kepemimpinan melalui mengambil keputusan adalah kegiatan memecahkan masalah dengan menetapkan putusan dari berbagai alternative maupun menetapkan berbagai rencana tindakan sekolah. Perilaku mengambil keputusan tersebut ada yang dilakukan dengan melibatkan personil(partisipasi) dan ada pula pimpinan yang mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan orang lain. Pendekatan ini disesuaikan dengan situasi dan masalah yang dihadapi, Syafaruddin Dan Asrul, 2013: 74)

4. Menggali dan meningkatkan kreativitas. Kreativitas berasal dari kata kreatif yang artinya memiliki daya cipta, memiliki kemampuan untuk mencipta, bersifat daya cipta, pekerjaan yang kreatif menghendaki kecerdasan dan imajinasi.

Untuk memotivasi meningkatkan kreativitas, pimpinan dapat menempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Menciptakan dan mengembangkan suasana atau iklim organisasi yang merangsang kreativitas.
- b. Menciptakan dan mengembangkan kerja sama yang dapat menumbuhkan perasaan ikut bertanggung jawab dalam mewujudkan usaha mengembangkan dan memajukan organisasi.
- c. Merumuskan tujuan yang menyentuh kepentingan bersama, diiringi dengan usaha memasarakatkannya di lingkungan anggota organisasi, (Veithzal Rivai Dan Deddy Mulyadi, 2007: 109)

### **Peningkatan Kepempinan Visioner Dalam Manajemen Perubahan**

Kapasitas pemimpin adalah bagaimana anda mampu menangani sesuatu secara maksimal, mampu meluangkan waktu secara maksimal untuk pekerjaan anda, mampu meluangkan waktu secara maksimal sesuai dengan pekerjaan anda. Karenanya kapasitas sangat erat kaitannya dengan ketahanan fisik atau endurasi anda. Kesehatan anda sangat penting untuk memperlihatkan kapasitas anda. Orang lain bisa menyusun satu perencanaan program dalam dua hari, maka yang disebut kapasitas tinggi adalah anda mampu menyelesaikan dalam waktu kurang dari dua hari. Dan mampu mengerjakan berbagai hal dalam waktu yang bersamaan, (Asmawi Rewansyah, 2011:216)

Peningkatan kualitas kepemimpinan berarti upaya meningkatkan kemampuan, kualifikasi dan kompetensi dalam memimpin sebuah organisasi. Eksistensi pimpinan sangat dibutuhkan orang lain, sehingga ia harus berusaha menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi dengan memperbaiki dan meningkatkan kualitas dirinya. Dalam hal ini pemimpin harus memiliki keinginan untuk memperbaiki diri. Membangun bangsa tidak bisa diwujudkan tanpa usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan pada semua bidang dan tingkatan. Dengan kepemimpinan yang mampu mengajak dan mendorong seluruh masyarakat ikut membangun, berarti cita-cita mewujudkan kehidupan yang kualitasnya semakin baik, akan dinikmati secara merata.

Meningkatkan kualitas kepemimpinan harus dilakukan terus-menerus dan berkesinambungan, harus dari pengembangan kemampuan berpikir, agar berlangsung sebagai proses efektif dalam membuat keputusan yang akan menjawab

aktivitas kepemimpinan dalam menggerakkan orang yang dipimpin. Keputusan atau kebijakan yang telah dibuat, harus dikomunikasikan kepada semua pihak yang akan digerakkan kearah pencapaian tujuan bersama. Karena itu diperlukan usaha meningkatkan kemampuan berkomunikasi yang efektif terhadap berbagai rencana keputusan atau kebijakan yang akan diambil.

Kepemimpinan visioner adalah konsep yang dapat diuraikan terinci dan dipahami melalui literatur dan teori. Namun makna yang lebih besar kepemimpinan adalah tindakan nyata, cara bekerja serangkaian peristiwa. Kepemimpinan visioner dapat dilihat dalam kerangka pergerakan, perubahan dan waktu. Hal ini penting karena memadukan apa yang terjadi dalam kenyataan dengan teori menjadi keharusan, karena kepemimpinan visioner tidak dinilai dari sudut pendekatan teoritis dan ideologi semata, (Asmawi Rewansyah, 2011:216)

Kepemimpinan ideal adalah pemimpin yang selalu berpikir serba sistem, visioner dan cerdas secara integrensia, emosional maupun spritual. Dalam rangka membangun multi kecerdasan, pemimpin hendaknya memiliki berbagai jenis kecerdasan dimana sikap, prilaku, tindakan dan ucapan serta hati nuraninya menjadi lebih baik dan benar.

## **KESIMPULAN**

Kepemimpinan yang ada pada lembaga pendidikan berarti menjalankan proses kepemimpinan yang sifatnya mempengaruhi sumber daya personil pendidikan (guru dan karyawan) agar melakukan tindakan bersama guna mencapai tujuan dimana tujuannya adalah mengelola perubahan dalam konteks organisasi pendidikan yaitu suatu proses yang sistematis dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, dengan memberdayakan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Selain daripada itu adapun peran dari pemimpin dalam manajemen perubahan antara lain: Menciptakan hubungan kerja efektif, Pergeseran fungsi manajer, Memimpin dengan contoh, Mempengaruhi orang lain, Megembangkan team work, Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, Menjadikan pemberdayaan kepada bawahan sebagai *way of life*; dan Membangun komitmen.

Selain perannya yang besar dalam membawa perubahan, seorang pemimpin juga harus mempunyai strategi yang matang untuk mewujudkan perubahan tersebut menjadi nyata. antara lain: langkah-langkah manajemen perubahan yang bisa dilakukan kepala sekolah antara lain: Harus menanamkan dan menyadarkan seluruh warga sekolah bahwa perubahan tertentu perlu dilakukan, (2) Setelah diberikan pemahaman maka dilaksanakan perubahan tersebut Konsekuensi dari perubahan tersebut bisa sangat beragam, mulai dari yang sederhana sampai yang kompleks, (3) Pada tahap akhir yaitu kepala sekolah mengembalikan sekolah kepada situasi yang normal kembali atau menstabilkan situasi setelah perubahan dilaksanakan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ati Cahayani. (2003). *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Grasindo
- Candra Wijaya. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: LPPPI
- Depdikbud. (1998). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, *Konsep Rencana Strategis Manajemen Perubahan Kementerian Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia Tahun 2012*, Jakarta: Kemnakertrans
- Maryati, K Dan Suryawati, J. (2006). *Sosiologi*. Jakarta : Erlangga
- Mesiono. (2015). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis
- Mulyasa, E. (2004). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Ranoh,A. (2006). *Kepemimpinan Kharismatis: Tinjauan Teologis - Etis Atas Kepemimpinan Soekarno*. Jakarta : Gunung Mulia
- Rewansyah, A. (2011). *Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik*. Jakarta: CV Yusaintanas Prima
- Rivai, V dan Mulyadi, D. (2011). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sudarwan Danim. (2013). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Syafaruddin dan Asrul. (2013). *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Cita Pustaka Media
- Syafaruddin. (2015). *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*. Cita Pustaka Media
- Wibowo. 2006). *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*. Bandung: ALFABETA
- Soliha E. Dan Hersugondo,. (2008). *Kepemimpinan Yang Efektif Dan Perubahan Organisasi*, Fokus Ekonomi (FE), Agustus, Vol.7, No.2, Diakses Di <https://Media.Neliti.Com>

- Widodo, H. (2017), *Manajemen Perubahan Budaya Sekolah*, Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 2, Nomor 2, Diakses di <http://ejournal.uin-suka.ac.id> Pada Tanggal 2 Januari 2019 Pukul 19.10 Wib.
- Marlina Gazali. (2013). *Optimalisasi Peran Lembaga Pendidikan Untuk Mencerdaskan Bangsa*, Jurnal Al- Ta'dib, Vol 6. No. 1, 2013, Diakses di [www.medianeliti.com](http://www.medianeliti.com)
- Irawaty A. Kahar. (2008). *Konsep Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) Pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*, Jurnal Studi Perpustakaan Dan Informasi, Vol.4, No.1, Diakses Di [Http://Repository.Usu.Ac.Id](http://Repository.Usu.Ac.Id)
- Jaluanto. *Kepemimpinan Dan Perubahan Manajemen Memimpin Perubahan Manajemen (Leading To Change Management)*, Diakses di <http://jurnal.untagsmg.ac.id>