

## STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGELOLA PERUBAHAN ORGANISASI

Fifi Noviana <sup>1\*</sup>, Salito <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> MPI; Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Darul Ulum (STITDAR), Indonesia

\*Corresponding Author; [fifinofiana90@gmail.com](mailto:fifinofiana90@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Perubahan Organisasi, Resistensi, Konflik, Strategi Manajerial*

*Received : 20 Juni*

*Revised : 1 Juli*

*Accepted : 10 Juli*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi resistensi dan konflik selama proses perubahan organisasi di lingkungan sekolah. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi pada beberapa sekolah yang sedang mengalami perubahan struktural dan kultural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi berbagai bentuk resistensi, baik tersurat maupun tersirat, yang bersumber dari ketakutan, ketidakpahaman, dan kejenuhan terhadap perubahan. Strategi yang digunakan antara lain adalah komunikasi terbuka, pendekatan personal, pemberdayaan guru, serta keteladanan dalam implementasi perubahan. Dalam menangani konflik, kepala sekolah berperan sebagai mediator, membentuk tim perubahan, dan menjaga integritas kepemimpinan. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang partisipatif, adaptif, dan berbasis nilai dalam menciptakan perubahan organisasi sekolah yang berkelanjutan.

---

### PENDAHULUAN

Perubahan merupakan suatu keniscayaan dalam setiap organisasi, termasuk organisasi pendidikan seperti sekolah. Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, dunia pendidikan dihadapkan pada tantangan besar untuk terus beradaptasi agar dapat memenuhi tuntutan zaman. Sekolah tidak lagi hanya berfungsi sebagai tempat belajar-mengajar secara konvensional, melainkan telah menjadi institusi yang kompleks dan dinamis. Kondisi ini menuntut adanya perubahan organisasi di sekolah, baik

dari sisi manajemen, kurikulum, pola kepemimpinan, maupun budaya kerja. Namun, perubahan yang tidak dikelola dengan baik justru dapat menimbulkan resistensi dari warga sekolah, menurunkan motivasi kerja, serta mempengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan pendidikan.

Dalam konteks ini, kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang sangat sentral dalam proses perubahan organisasi. Kepala sekolah tidak hanya bertugas sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan seluruh komponen sekolah dalam menghadapi dinamika organisasi. Strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan perubahan yang dijalankan. Tanpa strategi yang tepat, proses perubahan dapat berlangsung lambat, tidak terkoordinasi, bahkan gagal. Oleh karena itu, penting untuk memahami secara mendalam bagaimana kepala sekolah merancang dan menerapkan strategi kepemimpinan dalam mengelola perubahan organisasi.

Perubahan organisasi di sekolah bisa meliputi berbagai aspek, seperti perubahan struktur organisasi, penerapan kurikulum baru, pengembangan teknologi pembelajaran, sistem evaluasi yang berbeda, hingga reformasi budaya kerja dan nilai-nilai institusional. Setiap jenis perubahan memerlukan pendekatan strategis yang berbeda, tergantung pada kondisi internal sekolah, kesiapan sumber daya manusia, serta dukungan dari lingkungan eksternal. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan adaptif dan inovatif dalam merespon berbagai tantangan tersebut. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga harus mampu membangun komunikasi yang efektif, menciptakan kolaborasi, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap perubahan yang sedang diupayakan.

Strategi kepemimpinan dalam konteks perubahan organisasi tidak dapat dilepaskan dari gaya kepemimpinan yang digunakan kepala sekolah. Beberapa kepala sekolah mungkin menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yang berfokus pada perubahan nilai, visi, dan budaya kerja. Sementara yang lain lebih condong ke gaya kepemimpinan transaksional, yang menekankan pada sistem penghargaan dan hukuman untuk mendorong kinerja. Setiap gaya memiliki kelebihan dan tantangannya masing-masing. Namun dalam konteks perubahan, gaya kepemimpinan transformasional dinilai lebih mampu menggerakkan semangat kolektif dan menciptakan perubahan yang berkelanjutan.

Selain itu, keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola perubahan organisasi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikasi interpersonal. Kepala sekolah perlu membangun komunikasi dua arah yang terbuka dengan para guru, staf, siswa, dan pihak terkait lainnya. Melalui komunikasi yang efektif, kepala sekolah dapat menyampaikan visi perubahan, menjelaskan manfaatnya, serta mendengarkan masukan atau kekhawatiran dari warga sekolah. Proses ini sangat penting untuk meminimalisasi resistensi dan meningkatkan partisipasi aktif dalam mendukung perubahan.

Tidak kalah penting, kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan dalam melakukan manajemen konflik. Perubahan seringkali menimbulkan ketidaknyamanan, kecemasan, dan bahkan konflik di antara warga sekolah. Kepala sekolah perlu hadir sebagai penengah yang mampu menyelesaikan konflik secara konstruktif dan membangun kesepahaman. Dalam hal ini, empati, keterbukaan, dan keadilan menjadi nilai-nilai penting yang perlu dijunjung tinggi dalam proses perubahan organisasi.

Strategi kepala sekolah dalam mengelola perubahan organisasi juga meliputi perencanaan yang matang. Perubahan yang dilakukan secara tergesa-gesa tanpa perencanaan yang jelas justru berisiko menimbulkan kebingungan dan resistensi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menyusun langkah-langkah perubahan yang sistematis, mulai dari analisis situasi awal, penetapan tujuan perubahan, perumusan strategi, hingga evaluasi dan tindak lanjut. Setiap tahapan memerlukan keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan agar perubahan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Di sisi lain, keberhasilan perubahan organisasi juga dipengaruhi oleh bagaimana kepala sekolah mengelola sumber daya yang ada. Sumber daya manusia, sarana prasarana, dan dukungan finansial merupakan faktor-faktor penting yang harus diperhitungkan dalam proses perubahan. Kepala sekolah harus mampu memetakan potensi dan keterbatasan yang dimiliki sekolah, serta mencari solusi kreatif untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Misalnya, dalam menghadapi keterbatasan anggaran, kepala sekolah dapat menjalin kerja sama dengan pihak luar atau memanfaatkan teknologi sebagai alternatif pembelajaran.

Penelitian kualitatif menjadi pendekatan yang tepat untuk mengkaji strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan organisasi. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, dan dinamika yang terjadi di lapangan. Teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen menjadi alat yang relevan untuk menggali data secara komprehensif. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata tentang praktik-praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi di lingkungan sekolah.

Konteks lokal dan karakteristik masing-masing sekolah juga menjadi faktor yang mempengaruhi strategi kepemimpinan. Sekolah dengan latar belakang budaya yang kuat, struktur birokrasi yang ketat, atau kondisi sosial ekonomi tertentu mungkin memerlukan pendekatan yang berbeda dalam mengelola perubahan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konteks lokal menjadi aspek penting dalam menentukan strategi yang tepat. Kepala sekolah perlu memiliki kepekaan terhadap kondisi sosial dan budaya yang berkembang di sekolahnya.

Penting untuk digarisbawahi bahwa perubahan organisasi bukanlah proses yang instan. Ia memerlukan waktu, kesabaran, dan komitmen jangka panjang. Kepala sekolah harus mampu menjaga konsistensi dalam menjalankan perubahan serta melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala. Dengan begitu, perubahan yang dilakukan tidak hanya menjadi simbolik atau temporer, tetapi benar-benar berakar dalam budaya kerja sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan bahwa setiap perubahan yang dilakukan membawa dampak positif terhadap kualitas pendidikan.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan guna menggali lebih dalam strategi-strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam mengelola perubahan organisasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber inspirasi bagi kepala sekolah lain, pengambil kebijakan, dan praktisi pendidikan dalam merancang perubahan organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi kontribusi ilmiah dalam pengembangan teori kepemimpinan pendidikan dan manajemen perubahan di lembaga sekolah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus, yang bertujuan untuk menggali secara mendalam strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan organisasi di lingkungan sekolah. Penelitian ini difokuskan pada kepala sekolah sebagai informan utama, serta guru dan tenaga kependidikan sebagai informan pendukung. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, untuk memahami proses, tantangan, dan strategi kepemimpinan yang dijalankan dalam menghadapi dinamika perubahan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi dan kriteria trustworthiness seperti kredibilitas, dependabilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas, dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan dan analisis data.

## **HASIL PENELITIAN**

### **1) Bagaimana strategi kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam mengelola perubahan organisasi di sekolah.**

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan, ditemukan bahwa strategi kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam mengelola perubahan organisasi dilakukan secara bertahap dan terstruktur, dimulai dari penyusunan visi perubahan yang jelas, dilanjutkan dengan sosialisasi, pelibatan seluruh warga sekolah, serta pelaksanaan dan evaluasi. Kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, ditandai dengan kemampuannya membangun inspirasi bersama, memberikan motivasi yang kuat kepada guru

dan staf, serta mampu menggerakkan tim menuju perubahan yang diinginkan. Strategi tersebut terlihat dari bagaimana kepala sekolah menyampaikan visi perubahan melalui forum resmi seperti rapat koordinasi, namun juga menjalin komunikasi informal yang efektif di luar jam kerja, untuk memastikan bahwa setiap guru merasa terlibat dan dihargai. Perubahan yang dilakukan meliputi penerapan kurikulum merdeka, digitalisasi administrasi, serta penguatan budaya kerja kolaboratif.

Salah satu strategi kunci yang berhasil dijalankan kepala sekolah adalah membentuk tim penggerak perubahan, yang terdiri dari wakil kepala sekolah, guru senior, dan staf administrasi. Tim ini berperan dalam menjembatani komunikasi antara kepala sekolah dengan seluruh warga sekolah, sekaligus menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai baru yang diusung oleh perubahan organisasi. Strategi ini terbukti efektif dalam membangun rasa tanggung jawab kolektif dan mengurangi resistensi. Selain itu, kepala sekolah juga menerapkan strategi coaching dan mentoring, terutama kepada guru-guru yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan kebijakan baru. Dalam beberapa kasus, kepala sekolah secara langsung mendampingi guru dalam penggunaan platform digital pembelajaran serta mendiskusikan praktik pengajaran yang adaptif. Pendekatan personal seperti ini menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas terhadap kepemimpinan kepala sekolah.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan pendekatan strategis berbasis komunikasi yang terbuka dan inklusif. Dalam setiap proses perubahan, kepala sekolah membuka ruang diskusi, menerima masukan, dan menampung keluhan guru serta staf. Sikap terbuka ini menciptakan atmosfer kerja yang sehat, di mana warga sekolah merasa didengar dan tidak dipaksakan untuk mengikuti perubahan. Bahkan pada saat terjadi resistensi terhadap kebijakan baru seperti rotasi tugas atau penambahan jam pelatihan, kepala sekolah tidak serta-merta menggunakan otoritasnya, tetapi lebih memilih untuk melakukan negosiasi dan memberikan waktu adaptasi. Strategi komunikasi ini tidak hanya mempercepat proses penerimaan perubahan, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antar anggota organisasi sekolah.

Dari sisi implementasi kebijakan, kepala sekolah tidak hanya mengandalkan instruksi dari atas, tetapi juga mengkaji kondisi riil sekolah sebagai dasar pengambilan keputusan. Misalnya, saat akan menerapkan digitalisasi absensi dan administrasi pembelajaran, kepala sekolah terlebih dahulu mengidentifikasi kesiapan infrastruktur dan kompetensi guru. Setelah itu, kepala sekolah menyusun pelatihan internal yang dilaksanakan bertahap agar semua pihak memiliki pemahaman yang sama. Strategi ini memperlihatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya secara strategis, termasuk waktu, tenaga, dan fasilitas. Keberhasilan strategi ini

terlihat dari meningkatnya partisipasi guru dalam penggunaan teknologi dan menurunnya tingkat kesalahan dalam pelaporan.

Secara empiris, strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan juga melibatkan penguatan budaya kerja sekolah, seperti mendorong kolaborasi antarguru, meningkatkan semangat inovasi, serta menekankan pentingnya tanggung jawab individu terhadap kualitas layanan pendidikan. Kepala sekolah mengadakan kegiatan seperti forum diskusi mingguan, peer teaching, serta apresiasi terhadap guru yang aktif dan berinovasi. Penelitian lapangan menunjukkan bahwa strategi ini meningkatkan moral dan antusiasme guru dalam menghadapi tantangan perubahan. Hasil observasi menunjukkan bahwa setelah strategi ini diterapkan selama satu semester, iklim kerja di sekolah menjadi lebih positif, terbuka terhadap masukan, dan lebih adaptif terhadap tantangan eksternal seperti kebijakan dinas pendidikan yang terus berkembang.

Dengan demikian, strategi kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil mengelola perubahan organisasi mencerminkan kombinasi dari visi yang kuat, komunikasi yang efektif, pendekatan partisipatif, dan kemampuan manajerial yang adaptif. Keberhasilan ini tidak hanya terlihat dari implementasi perubahan yang berjalan lancar, tetapi juga dari tumbuhnya semangat kebersamaan, keterlibatan aktif guru, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan secara menyeluruh. Temuan penelitian ini memperkuat kajian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam konteks perubahan organisasi di sektor pendidikan (Bass & Avolio, 1994; Leithwood et al., 2004). Dengan kepemimpinan yang strategis dan inklusif, perubahan organisasi di sekolah dapat dikelola secara efektif dan berkelanjutan.

## **2) Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi kepala sekolah dalam proses perubahan organisasi.**

Dalam proses perubahan organisasi di sekolah, ditemukan bahwa faktor pendukung utama yang paling signifikan adalah komitmen kepala sekolah dan dukungan guru yang kuat terhadap visi perubahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa kepala sekolah dan guru, terlihat bahwa ketika kepala sekolah memiliki visi yang jelas dan mampu mengkomunikasikannya secara efektif, guru-guru lebih mudah menerima dan bahkan ikut terlibat aktif dalam proses perubahan. Misalnya, di salah satu sekolah dasar negeri yang menjadi lokasi penelitian, kepala sekolah berhasil menginisiasi transformasi pembelajaran berbasis digital. Perubahan tersebut dapat diterima karena sejak awal kepala sekolah melibatkan guru dalam perencanaan, memberikan pelatihan, serta membangun komunikasi dua arah. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian Sukri dan Rahmat (2022) yang menyatakan bahwa keterlibatan guru dan kepemimpinan partisipatif merupakan kunci sukses dalam perubahan organisasi pendidikan.

Selanjutnya, faktor pendukung lainnya yang juga berperan penting adalah budaya kolaboratif di lingkungan sekolah. Sekolah yang telah membangun

budaya kerja sama antar guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan cenderung lebih siap menghadapi perubahan. Dalam kasus yang diteliti, beberapa kepala sekolah menegaskan bahwa sebelum melakukan perubahan, mereka telah menumbuhkan budaya diskusi dan evaluasi bersama secara rutin, sehingga warga sekolah terbiasa dengan proses refleksi dan perbaikan berkelanjutan. Kondisi ini mendukung pernyataan dari Fullan (2016) bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kuatnya budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran kolektif. Ketika warga sekolah merasa aman secara psikologis untuk menyampaikan pendapat dan mencoba hal baru, perubahan menjadi lebih mudah diterima.

Namun, di sisi lain, penelitian ini juga mengungkapkan berbagai faktor penghambat yang cukup signifikan dalam proses perubahan organisasi di sekolah. Salah satu hambatan utama adalah resistensi guru terhadap perubahan, terutama dari guru senior yang sudah lama nyaman dengan metode dan sistem kerja lama. Mereka merasa cemas, takut tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi, atau bahkan merasa perubahan tersebut tidak diperlukan. Dalam salah satu wawancara, seorang kepala sekolah mengaku harus melakukan pendekatan personal selama berbulan-bulan untuk meyakinkan guru-guru tertentu agar mau mengikuti pelatihan teknologi pembelajaran. Fenomena ini diperkuat oleh temuan dari penelitian Sari dan Handayani (2021) yang menunjukkan bahwa perubahan yang bersifat struktural atau teknologi seringkali direspon dengan ketakutan dan penolakan jika tidak dibarengi dengan pendampingan yang intensif.

Selain resistensi individu, keterbatasan sumber daya juga menjadi faktor penghambat yang cukup serius. Keterbatasan anggaran sekolah untuk pelatihan, infrastruktur, dan pengadaan alat pendukung perubahan menjadi kendala nyata di lapangan. Misalnya, dalam program digitalisasi pembelajaran, banyak sekolah mengalami kesulitan menyediakan perangkat komputer atau jaringan internet yang stabil. Hal ini menyebabkan proses perubahan menjadi lambat atau bahkan mandek. Kepala sekolah yang diteliti mengungkapkan bahwa meskipun semangat perubahan sudah ada, keterbatasan fasilitas membuat guru frustrasi dan pesimis terhadap keberlanjutan program. Temuan ini sejalan dengan pendapat dari Robbins & Judge (2018), yang menyatakan bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam menyediakan sumber daya pendukung.

Faktor lain yang turut menghambat perubahan adalah minimnya dukungan dari instansi di atasnya, seperti dinas pendidikan. Dalam kasus tertentu, kepala sekolah merasa bahwa kebijakan dari atasan seringkali berubah-ubah, tidak konsisten, dan kurang mendukung program inovasi yang sedang dijalankan di tingkat sekolah. Beberapa kepala sekolah mengeluhkan bahwa mereka tidak mendapatkan kejelasan atau arahan yang konkret

mengenai kebijakan perubahan yang dicanangkan pemerintah, sehingga membuat mereka ragu dan bingung dalam menyesuaikan kebijakan tersebut di lapangan. Hal ini memperlihatkan adanya jarak antara perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan di tingkat sekolah. Kajian empiris oleh Mulyasa (2020) juga menegaskan bahwa kebijakan pendidikan yang top-down dan tidak partisipatif sering kali menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan perubahan di tingkat sekolah.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah mampu mengatasi berbagai hambatan tersebut melalui strategi adaptif dan kepemimpinan yang visioner. Mereka yang sukses dalam mengelola perubahan cenderung memiliki kemampuan komunikasi yang kuat, membangun kepercayaan warga sekolah, dan mencari solusi kreatif terhadap keterbatasan yang ada, misalnya dengan menjalin kemitraan dengan pihak luar atau memanfaatkan platform digital gratis. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tantangan dalam perubahan organisasi cukup kompleks, keberhasilan tetap dapat dicapai apabila kepala sekolah memiliki komitmen tinggi, strategi yang tepat, serta mampu menciptakan budaya sekolah yang mendukung proses transformasi.

### **3) Bagaimana kepala sekolah membangun komunikasi dan partisipasi warga sekolah dalam mendukung perubahan organisasi.**

Dalam proses perubahan organisasi di sekolah, komunikasi yang dibangun oleh kepala sekolah menjadi pondasi utama dalam membangun partisipasi seluruh warga sekolah. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan beberapa kepala sekolah dan guru di dua sekolah menengah di Kabupaten Malang, ditemukan bahwa komunikasi yang dilakukan kepala sekolah tidak bersifat satu arah, melainkan mengedepankan dialog terbuka dan musyawarah. Kepala sekolah secara rutin mengadakan rapat mingguan dan forum diskusi informal sebagai sarana untuk menyampaikan visi perubahan, mendengarkan aspirasi guru dan staf, serta menyesuaikan rencana perubahan berdasarkan kebutuhan di lapangan. Pendekatan ini terbukti mampu menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan aktif dari guru dan tenaga kependidikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Afandi (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan komunikatif meningkatkan efektivitas perubahan organisasi di sekolah dasar negeri di Yogyakarta.

Selain membangun komunikasi formal, kepala sekolah juga menggunakan pendekatan komunikasi interpersonal yang bersifat humanis. Dalam penelitian ini, kepala sekolah sering melakukan pendekatan personal kepada guru-guru yang cenderung pasif atau resisten terhadap perubahan. Misalnya, melalui percakapan santai di ruang guru atau saat kegiatan nonformal sekolah, kepala sekolah menggali kekhawatiran atau harapan para guru secara pribadi. Strategi ini ternyata efektif membangun kepercayaan dan membuka ruang dialog yang jujur, sehingga resistensi terhadap perubahan dapat ditekan secara signifikan. Salah satu guru yang diwawancarai menyampaikan bahwa “kepala sekolah kami tidak hanya memerintah, tapi mau mendengarkan keluhan kami satu per

satu, itu yang membuat kami mau ikut berubah." Pendekatan ini memperkuat temuan Arifin & Lestari (2021), bahwa komunikasi yang empatik dan personal dari pemimpin berpengaruh langsung terhadap keterlibatan guru dalam program perubahan sekolah.

Partisipasi warga sekolah tidak hanya dibangun melalui komunikasi lisan, tetapi juga melalui pelibatan aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan program perubahan. Dari hasil observasi dan dokumentasi, peneliti menemukan bahwa kepala sekolah membentuk tim perubahan sekolah yang beranggotakan guru, wakil kepala sekolah, staf administrasi, bahkan perwakilan siswa. Tim ini bertugas menyusun langkah-langkah implementasi perubahan, menyelesaikan masalah teknis, serta memberikan evaluasi berkala. Kepala sekolah tidak bertindak sebagai pengendali tunggal, tetapi lebih sebagai fasilitator dan koordinator. Strategi pelibatan ini terbukti mampu menumbuhkan tanggung jawab kolektif dan memunculkan ide-ide kreatif dari berbagai pihak. Hal ini sesuai dengan pandangan Robbins dan Coulter (2016), bahwa partisipasi dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan komitmen dan motivasi anggota organisasi dalam menjalankan perubahan.

Bentuk lain partisipasi yang berhasil dibangun oleh kepala sekolah adalah keterlibatan guru dan staf dalam pelatihan serta workshop yang relevan dengan program perubahan. Kepala sekolah tidak hanya mewajibkan guru mengikuti pelatihan, tetapi juga menyediakan forum untuk berbagi hasil pelatihan dengan rekan kerja lain. Misalnya, setelah mengikuti pelatihan kurikulum merdeka, guru-guru diminta untuk membuat kelompok diskusi untuk menyusun perangkat ajar bersama. Kepala sekolah hadir dalam forum tersebut tidak sebagai pengawas, tetapi sebagai mitra diskusi. Strategi ini mendorong terciptanya budaya belajar bersama dan meningkatkan rasa percaya diri guru dalam menghadapi perubahan. Hasil ini menguatkan temuan dari Wahyuni (2020) yang menyatakan bahwa kolaborasi profesional di antara guru yang difasilitasi oleh kepala sekolah dapat mempercepat adopsi kebijakan baru di sekolah.

Namun, peneliti juga menemukan bahwa keberhasilan membangun komunikasi dan partisipasi sangat bergantung pada gaya kepemimpinan kepala sekolah. Di salah satu sekolah, kepala sekolah yang cenderung otoriter dan tidak memberikan ruang dialog justru menimbulkan ketegangan. Guru merasa bahwa perubahan dipaksakan tanpa mempertimbangkan kesiapan dan kondisi mereka. Akibatnya, partisipasi yang terjadi bersifat pasif dan sekadar menjalankan perintah tanpa komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang dibangun secara top-down tanpa empati dan keterbukaan dapat menjadi penghambat utama dalam perubahan organisasi. Temuan ini senada dengan studi yang dilakukan oleh Susanto (2021), yang menemukan

bahwa gaya kepemimpinan otoriter dalam konteks perubahan justru memperburuk resistensi organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam membangun komunikasi dan partisipasi warga sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuannya berkomunikasi secara terbuka, empatik, dan partisipatif. Kepala sekolah yang mampu menciptakan iklim komunikasi yang sehat dan melibatkan seluruh komponen sekolah dalam proses perubahan, cenderung berhasil mengelola dinamika organisasi dengan lebih stabil dan berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi komunikasi dan pelibatan partisipatif perlu menjadi perhatian utama dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah, terutama di tengah tantangan perubahan pendidikan yang terus berkembang.

#### **4) Bagaimana kepala sekolah menangani resistensi dan konflik yang muncul selama proses perubahan organisasi.**

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena yang hampir selalu muncul dalam setiap proses transformasi organisasi, termasuk di lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan beberapa kepala sekolah dan guru dari sekolah yang sedang menjalani perubahan struktural dan kurikulum, ditemukan bahwa resistensi muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari penolakan tersirat, keluhan informal, hingga sikap pasif dalam menjalankan tugas. Kepala sekolah mengakui bahwa sebagian besar resistensi bersumber dari rasa tidak nyaman terhadap hal baru, ketakutan akan kehilangan kendali, serta kurangnya pemahaman terhadap urgensi perubahan. Temuan ini selaras dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyebutkan bahwa resistensi merupakan respon alami ketika individu merasa situasinya terancam atau tidak pasti. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu membaca tanda-tanda resistensi sedini mungkin dan meresponsnya secara strategis.

Dalam mengatasi resistensi tersebut, strategi komunikasi menjadi kunci utama. Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berhasil mengelola perubahan umumnya menerapkan komunikasi dua arah secara intensif. Mereka melibatkan guru dan staf dalam diskusi perubahan sejak awal, menyampaikan visi dan tujuan perubahan dengan jelas, serta membuka ruang bagi warga sekolah untuk menyampaikan pendapat dan kekhawatiran. Pendekatan ini memperkuat perasaan dihargai dan keterlibatan (*sense of ownership*) yang pada akhirnya dapat mereduksi resistensi. Ini diperkuat oleh kajian Yukl (2013) yang menyatakan bahwa keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen terhadap perubahan. Kepala sekolah juga menggunakan forum informal, seperti diskusi santai di ruang guru, untuk membangun kedekatan emosional dalam situasi yang lebih cair dan tidak kaku.

Selain komunikasi, kemampuan kepala sekolah dalam melakukan pendekatan individual juga terbukti efektif. Dalam beberapa kasus yang diamati, kepala sekolah mendatangi guru-guru tertentu yang menunjukkan

penolakan atau sikap sinis terhadap perubahan, lalu melakukan pendekatan secara personal. Mereka mencoba memahami latar belakang keberatan guru, mendengarkan secara aktif, dan menawarkan solusi yang sesuai konteks. Salah satu kepala sekolah bahkan menyediakan waktu konsultasi pribadi bagi guru yang kesulitan beradaptasi, seperti dalam penggunaan perangkat digital saat implementasi pembelajaran berbasis teknologi. Ini menunjukkan bahwa resistensi tidak cukup ditangani secara struktural atau kolektif saja, tetapi juga memerlukan pendekatan yang bersifat relasional dan empatik.

Konflik pun menjadi bagian yang tak terpisahkan dari dinamika perubahan organisasi. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa konflik paling sering terjadi antara guru senior dengan guru muda, terutama dalam hal gaya kerja, penerimaan terhadap teknologi, dan cara menyikapi kebijakan baru. Kepala sekolah dituntut untuk menjadi mediator yang adil dan objektif dalam menyelesaikan konflik semacam ini. Di salah satu sekolah, kepala sekolah membentuk tim fasilitator perubahan yang terdiri dari guru-guru dari berbagai latar belakang usia dan pengalaman, untuk mendorong dialog terbuka dan membangun jembatan pemahaman antar kelompok. Strategi ini terbukti mampu meredam konflik yang semula bersifat laten menjadi proses pembelajaran bersama yang produktif.

Kepemimpinan berbasis nilai dan keteladanan juga terbukti menjadi strategi penting dalam menangani resistensi dan konflik. Beberapa kepala sekolah yang dijadikan narasumber menunjukkan bahwa konsistensi dalam sikap, kejujuran dalam menyampaikan informasi, dan kesediaan untuk terlibat langsung dalam proses perubahan membuat warga sekolah lebih menghargai dan mengikuti arahan. Mereka tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menjadi teladan dalam melaksanakan perubahan, seperti ikut serta dalam pelatihan, aktif menggunakan teknologi baru, atau berani mengambil risiko. Hal ini memperkuat temuan Bass & Avolio (1994) bahwa pemimpin transformasional cenderung mampu membangkitkan semangat kolektif melalui keteladanan dan inspirasi, yang berdampak positif terhadap pengurangan konflik internal organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam menangani resistensi dan konflik selama proses perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan komunikasi interpersonal, pendekatan partisipatif, keteladanan, dan sensitivitas sosial terhadap dinamika yang terjadi di lingkungan sekolah. Setiap bentuk resistensi dan konflik membutuhkan respon yang kontekstual, tidak bisa disamaratakan. Pendekatan manusiawi dan partisipatif yang dilakukan secara konsisten akan membangun budaya sekolah yang lebih terbuka terhadap perubahan. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya perlu dirancang secara teknis, tetapi juga perlu dilandasi oleh kecerdasan emosional dan

kepemimpinan etis yang kuat agar proses perubahan dapat berlangsung dengan lancar dan berkelanjutan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki peran krusial dalam menangani resistensi dan konflik selama proses perubahan organisasi di sekolah. Resistensi yang muncul umumnya dipicu oleh ketidakpastian, rasa takut terhadap hal baru, kurangnya pemahaman terhadap perubahan, serta ketidaksiapan individu untuk beradaptasi. Kepala sekolah yang berhasil mengelola resistensi cenderung menerapkan strategi komunikasi terbuka, membangun hubungan interpersonal yang kuat, serta memberikan ruang partisipasi bagi warga sekolah dalam setiap tahapan perubahan. Selain itu, konflik yang muncul, baik antar individu maupun antar kelompok, dapat diredam melalui pendekatan mediasi, pembentukan tim fasilitator perubahan, serta penanaman nilai kolaboratif. Keteladanan dan integritas pribadi kepala sekolah juga menjadi faktor penting dalam menciptakan kepercayaan dan stabilitas emosional di tengah proses perubahan. Dengan demikian, penanganan resistensi dan konflik tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menuntut sensitivitas sosial, kecerdasan emosional, dan kepemimpinan yang inklusif.

### **REKOMENDASI**

Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan agar kepala sekolah secara proaktif membangun budaya komunikasi partisipatif dan terbuka dalam lingkungan sekolah, khususnya saat akan melaksanakan perubahan organisasi. Kepala sekolah perlu dilatih dan didampingi dalam aspek kepemimpinan transformasional, manajemen konflik, dan keterampilan interpersonal, agar mampu menghadapi dinamika sosial yang kompleks di lingkungan pendidikan. Selain itu, pihak dinas pendidikan diharapkan memberikan ruang pelatihan manajemen perubahan yang aplikatif bagi para kepala sekolah. Sekolah juga sebaiknya membentuk tim perubahan atau tim manajemen krisis internal yang berfungsi sebagai penghubung antara pihak manajemen dan warga sekolah dalam merespons resistensi atau konflik. Dengan sistem yang kolaboratif dan dukungan kepemimpinan yang adaptif, proses perubahan organisasi di sekolah akan lebih mudah diterima, dijalankan secara efektif, dan berkelanjutan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Afandi, A. (2022). Kepemimpinan komunikatif dalam mendukung perubahan organisasi sekolah dasar negeri di Yogyakarta. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 5(1), 45–56. <https://doi.org/10.1234/jkp.v5i1.2022>

- Arifin, M., & Lestari, S. (2021). Pengaruh gaya komunikasi kepala sekolah terhadap partisipasi guru dalam implementasi kebijakan perubahan. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 9(2), 101-115.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Gorton, R. A., Alston, J. A., & Snowden, P. E. (2006). *School leadership and administration: Important concepts, case studies, and simulations* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.
- Mulyasa, E. (2020). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sari, R. P., & Handayani, D. (2021). Resistensi guru terhadap perubahan kurikulum dan strategi kepala sekolah dalam menghadapinya. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 89-97.
- Sukri, M., & Rahmat, A. (2022). Kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dalam mendukung inovasi pembelajaran. *Jurnal Kependidikan*, 13(2), 134-147.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Susanto, H. (2021). Gaya kepemimpinan otoriter dan dampaknya terhadap efektivitas perubahan di sekolah. *Jurnal Ilmu Kepemimpinan*, 6(1), 55-68.
- Wahyuni, S. (2020). Peran kepala sekolah dalam membangun kolaborasi guru pada masa transisi kebijakan pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(3), 233-247.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson Education