

Meta Analisis terhadap Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan

Putriana Kusuma Wardani, Teguh Triwiyanto

Universitas Negeri Malang, Indonesia

**corresponding author:*

ABSTRACT:

This study aims to determine the leadership role of the principal in changes in the school organization. This research uses a qualitative approach with a meta-analysis method which is carried out by analyzing data obtained from several previously existing studies. The results of the data analysis show that the principal as a leader of change in the school organization has a very important role, namely: (1) building and growing awareness of all elements of the school regarding the urgency of change; (2) create and develop a vision, mission, goals, strategies, and policies for school change by including the participation of all elements of the school; (3) communicate the vision, mission, objectives, strategies, and policies to obtain improvements and feedback; (4) provide support, motivation, and empowerment of school resources for a smooth process of change; (5) planning and striving for the realization of short-term benefits of change; (6) consolidate all elements of the school to realize the success of school change; (7) demonstrate commitment and do what is said; (8) evaluate to determine the success rate of changes and improvements that need to be made; and (9) hold celebrations by giving awards (rewards) to all elements of the school.

KEYWORDS: *Meta analysis; change leader; the role of the principal.*

ABSTRAK:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepemimpinan kepala sekolah dalam perubahan di organisasi sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode meta analisis yang dilakukan dengan menganalisis data yang diperoleh dari beberapa penelitian yang telah ada sebelumnya. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan di organisasi sekolah memiliki peran yang sangat penting, yaitu: (1) membangun dan menumbuhkan kesadaran seluruh unsur sekolah mengenai urgensi perubahan; (2) menciptakan dan mengembangkan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan untuk perubahan sekolah dengan mengikutsertakan partisipasi seluruh unsur sekolah; (3) mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan untuk mendapatkan perbaikan maupun balikan; (4) memberikan dukungan, motivasi, dan pemberdayaan sumber daya sekolah demi kelancaran proses perubahan; (5) merencanakan dan mengusahakan terwujudnya

keuntungan jangka pendek perubahan; (6) melakukan konsolidasi kepada seluruh unsur sekolah untuk mewujudkan keberhasilan perubahan sekolah; (7) menunjukkan komitmen dan melakukan apa yang diucapkan; (8) melakukan evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari perubahan dan perbaikan yang perlu dilakukan; serta (9) mengadakan perayaan dengan memberikan penghargaan (reward) kepada seluruh unsur sekolah.

KATA KUNCI: *Meta analisis; pemimpin perubahan; peran kepala sekolah.*

PENDAHULUAN

Lembaga pendidikan merupakan sebuah sarana pelaksana layanan belajar dan proses pendidikan yang dinamis dan memiliki kompleksitas sistem. Lembaga pendidikan akan terus mengalami perubahan yang konstan dan perlu beradaptasi dengan kebutuhan dan kepentingan lingkungan. Lembaga pendidikan memiliki sebuah *life cycle* seperti halnya kehidupan, yang secara umum dimulai dengan tahapan formasi yang dilanjutkan dengan pertumbuhan diikuti kedewasaan hingga sampai pada tahapan penurunan pembaruan dan revitalisasi (Ambarwati, 2018). Setiap lembaga pendidikan mempunyai *life cycle* tersendiri dengan adanya perbedaan tantangan dan pesaing pula. Oleh karena itulah lembaga pendidikan perlu untuk melakukan perubahan, penyesuaian, dan perkembangan agar tidak mengalami penurunan dan tertinggal akan perubahan.

Perubahan dalam lembaga pendidikan, dalam konteks ini adalah organisasi sekolah, tidak akan dapat terlaksana tanpa adanya pihak yang memimpin dan menjadi pelopor dari adanya perubahan tersebut. Pemimpin perubahan ini tak lain adalah kepala sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Murwantini (2017) bahwa kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan perubahan di sekolah.

Peran pemimpin perubahan menurut Hayes (2014), antara lain: (1) *sense making*, yaitu memahami dunia dan mengidentifikasi peluang serta ancaman yang harus diperhatikan; (2) *visioning*, yaitu mengidentifikasi visi tentang keadaan apa yang diinginkan dan apa yang harus dilakukan untuk masa depan yang lebih baik; (3) *sense giving*, yaitu menyampaikan visi kepada seluruh anggota dan menanggapi umpan balik demi keberhasilan komitmen perubahan; (4) *aligning*, yaitu mengembangkan rasa kebersamaan sehingga seluruh anggota dapat bekerja sama untuk mencapai visi; (5) *enabling*, yaitu



menghilangkan hambatan dan menciptakan kondisi yang memberikan kekuatan dalam melaksanakan perubahan; (6) *supporting*, yaitu mengenali dan menanggapi permasalahan dari anggota yang terkena dampak akibat adanya perubahan; serta (7) *maintaining momentum and sustaining the change*, yaitu menunjukkan komitmen dan ‘walk the talk’ untuk membuat anggota tetap berfokus pada perubahan. Adapun strategi yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin perubahan menurut Peter M. Senge dan Peter F. Drucker dalam Wibowo (2012), yaitu akselerasi perubahan di masa depan, pemimpin dalam pusran perubahan, langkah memimpin perubahan, keseimbangan antara perubahan dan kontinuitas, serta meningkatkan kepuasan pekerja.

Mengingat pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan di sekolah tersebut, maka kepala sekolah harus mengetahui, memahami, memiliki, dan mengimplementasikan kemampuan serta perannya dalam melakukan perubahan di sekolah. Kepala sekolah harus mampu menumbuhkan kesadaran dalam diri seluruh unsur sekolah mengenai pentingnya perubahan sekolah. Kepala sekolah juga harus mampu mengikutsertakan dan menyatukan seluruh unsur sekolah agar bersama-sama mewujudkan kesuksesan perubahan sekolah ke arah yang lebih baik. Dengan menggunakan metode meta analisis, artikel ini akan mengkaji lebih lanjut mengenai peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan sekolah serta strategi yang dapat diimplementasikan oleh kepala sekolah untuk mewujudkan perubahan sekolah.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan meta analisis. Meta analisis merupakan suatu metode penelitian yang dilakukan dengan merangkum, me-review, dan menganalisis data penelitian yang diperoleh dari beberapa hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya (Anugraheni, 2018). Data dikumpulkan melalui penelusuran artikel-artikel yang terdapat pada jurnal online dan hasil tesis.

Hasil penelusuran diperoleh beberapa hasil penelitian kemudian dipilih penelitian yang memenuhi kriteria peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi perubahan. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh sejumlah 10 penelitian berikut.

Tabel 1. Beberapa Penelitian mengenai Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian
1	Iwa Kuswaeri	2016	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah
2	Sri Murwantini	2017	Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan di Sekolah Menengah Kejuruan untuk Mendukung Implementasi Kurikulum 2013
3	Anna Mar'atuz Zahro, Ahmad Yusuf Sobri, dan Ahmad Nurabadi	2018	Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
4	Wahyu Mulya Ningrum, Muhammad Asrori, dan Muhammad Syukri	2018	Manajemen Perubahan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Sekolah melalui Pelaksanaan <i>Moving Class</i> di SMP
5	Dian Tri Wibawani, Bambang Budi Wiyono, dan Djum Djum Noor Benty	2019	Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan
6	Ali Murfi, Irwan Fathurrochman, Atika, dan Nora Saiva Jannana	2020	Kepemimpinan Sekolah dalam Situasi Krisis Covid-19 di Indonesia
7	Desi Eri Kusumaningrum, Raden Bambang Sumarsono, dan Imam Gunawan	2020	Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Kepemimpinan Perubahan, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Sekolah, dan Etika Profesi terhadap Kinerja Mengajar Guru
8	Frandy Pratama, Sufyarma Marsidin, dan Ahmad Sabandi	2020	Kebijakan Pemimpin Perubahan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar
9	Ach. Habibi El-Kafi	2021	Kepemimpinan Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kabupaten Pamekasan)
10	Windasari, Erny Roesminingsih, dan Syunu Trihantoyo	2022	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian Kuswaeri (2016) kepemimpinan transformasional merupakan satu bentuk kepemimpinan yang mampu menjadi solusi dari munculnya tantangan dalam perubahan zaman. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang positif bagi organisasi, pemimpin, dan bawahan dalam perubahan lingkungan strategis organisasi yang disertai dengan tingginya kompleksitas, dinamika, kompetisi, dan perkembangan (Kuswaeri, 2016). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat menciptakan budaya kerja sama, pengembangan iklim organisasi yang kondusif, perubahan sikap dan perilaku, serta peningkatan kinerja organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki sifat yang karismatik, mampu membangkitkan inspirasi, mahir merangsang intelektual bawahan dengan memberikan dorongan dan motivasi, serta memiliki tenggang rasa secara individu (Kuswaeri, 2016). Secara lebih lanjut Kuswaeri (2016) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional juga memiliki beberapa ciri-ciri, yaitu memiliki visi, individualized consideration, inspirational motivation, dan intellectual simulation. Adapun kepemimpinan transformasional dalam konteks di sekolah, yakni oleh kepala sekolah adalah kepemimpinan yang memiliki visi, bertindak sebagai agen perubahan, memiliki karisma dan kepercayaan diri, membangkitkan inspirasi dan merangsang intelektual bawahan, serta mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong semua unsur sekolah agar bersedia secara sukarela dan tanpa paksaan untuk berpartisipasi dan bekerja sama secara optimal dalam rangka pencapaian tujuan sekolah (Kuswaeri, 2016).

Penelitian Kuswaeri (2016) tersebut didukung juga oleh Windasari, dkk. (2022) bahwa kepemimpinan transformasional sangat diperlukan untuk memberikan dorongan terciptanya inovasi skala kecil dan dari bawah ke atas dalam rangka mewujudkan perubahan organisasi sekolah yang berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan ruang selebar-lebarnya bagi guru untuk menyampaikan ide dan inovasi untuk perubahan sekolah. Kepala sekolah harus mampu untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi organisasi, serta memberikan inspirasi, motivasi, dan memberdayakan seluruh unsur sekolah untuk mencapai visi tersebut.

Murwantini (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan memiliki peran yang sangat penting, antara lain: (1) katalis, kepala sekolah berperan meyakinkan seluruh unsur sekolah bahwa perubahan akan membuat sekolah menjadi lebih baik; (2) pemberi solusi, kepala sekolah berperan memberikan jalan keluar untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah; (3) mediator, kepala sekolah berperan memberikan bantuan untuk kelancaran proses perubahan di sekolah; serta (4) penghubung sumber daya, kepala sekolah berperan menghubungkan seluruh unsur sekolah termasuk stakeholder dalam rangka mewujudkan perubahan di sekolah. Berdasarkan peran-peran tersebut, kepala sekolah dalam menciptakan perubahan dapat mengambil langkah-langkah yang dimulai dengan membangun kesadaran mengenai pentingnya perubahan untuk sekolah, menggerakkan Tim Pengembang Sekolah (TPS), mengembangkan visi dan strategi yang mencerminkan implementasi perubahan, mengkomunikasikan visi tersebut secara terus-menerus, memberdayakan seluruh unsur sekolah untuk implementasi perubahan, menghasilkan kesuksesan jangka pendek, melakukan konsolidasi, serta mengembangkan budaya sekolah yang mendukung implementasi perubahan (Murwantini, 2017)

Sementara itu, Zahro, dkk. (2018) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan di sekolah memiliki peran: (1) sebagai pemimpin yang visioner dengan merangkul seluruh unsur sekolah untuk bersama-sama menentukan visi, misi, arah, langkah, target, dan kebijakan yang akan ditempuh; (2) sebagai penanggung jawab semua kegiatan dan program sekolah; (3) sebagai lokomotif atau pemberi contoh untuk menciptakan program sekolah yang baru; (4) sebagai motivator yang memberikan semangat dan dukungan untuk melakukan perubahan; serta (5) sebagai partner kerja yang menyatukan seluruh unsur sekolah untuk bersama-sama menjalankan program-program sekolah. Kepala sekolah dalam menghadapi perubahan yang ada di sekolah harus mampu untuk menjaga komunikasi yang baik dengan seluruh unsur sekolah, melaksanakan kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran, menjaga rasio antara guru atau peserta didik agar senantiasa sesuai dengan rasio yang ideal, serta bersikap kooperatif dan responsif baik kepada guru, peserta didik, orang tua, maupun masyarakat (Ningrum dkk., 2018). Adapun Wibawani, dkk. (2019)



berpendapat bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan yang visioner melaksanakan perannya dengan cara melakukan perbaikan terhadap kurikulum, menggerakkan dan menentukan arah kebijakan sekolah, serta mengelola institusi satuan pendidikan agar mengalami peningkatan kinerja secara efektif.

Penelitian Murfi, dkk. (2020) menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam adanya situasi yang menimbulkan perubahan dapat menerapkan manajemen krisis. Kompetensi pemimpin krisis yang memiliki kepekaan dan kesadaran mengenai berbagai potensi yang dapat mengganggu aktivitas organisasi sangat menentukan kemampuan lembaga pendidikan (sekolah) dalam melalui perubahan situasi yang tidak terduga (Murfi, dkk., 2020). Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam membuat kebijakan-kebijakan terkait manajemen krisis agar sekolah tetap berjalan meskipun kondisi darurat atau krisis. Upaya kepala sekolah dalam manajemen krisis meliputi tiga tahapan: (1) before the crisis, kepala sekolah harus mampu membuat keputusan atau kebijakan berupa tindakan pencegahan (preventif) agar terhindar dari dampak negatif dari krisis; (2) during the crisis, kepala sekolah mengumpulkan informasi mengenai krisis dan melaksanakan upaya-upaya untuk mengisolasi krisis agar tidak terus berkembang; dan (3) after the crisis, kepala sekolah melakukan evaluasi atas strategi penanganan krisis yang telah dilakukan apakah memberikan dampak signifikan atau diperlukan adanya perbaikan, memberikan penghargaan kepada semua pihak yang telah kooperatif dan bekerja sama melalui masa krisis, serta melanjutkan kontrol kembali atas isu yang mungkin akan terjadi lagi (Murfi, dkk., 2020).

Kusumaningrum. dkk. (2020) mengemukakan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin dapat terwujud dalam tindakan menatap masa depan dan merancang perubahan untuk mengantisipasi masa depan (visioner), memberikan inspirasi kepada guru untuk menatap masa depan dan melakukan perubahan, menetapkan langkah yang strategis untuk perubahan, melaksanakan perubahan, serta melakukan evaluasi terhadap perubahan dan membuat perencanaan untuk melakukan tindak lanjut. Hal ini didukung oleh pendapat Pratama, dkk. (2020) kepala sekolah dalam melaksanakan perubahan itu sendiri harus memiliki visi, misi, dan strategi yang jelas dan tegas serta menyediakan fasilitas yang dapat mendukung

pelaksanaan proses perubahan. Bentuk perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat berupa perubahan struktur, perubahan sumber daya manusia, perubahan penataan fisik, maupun perubahan teknologi atau sarana dan prasarana yang dilakukan dengan cara: (1) membangkitkan rasa urgensi akan perubahan; (2) membentuk koalisi; (3) mengembangkan visi dan strategi; (4) mengkomunikasikan visi dan strategi; (5) menggerakkan, mendukung, dan memberdayakan sumber daya manusia; (6) merencanakan dan mengusahakan keuntungan jangka pendek; (7) melakukan konsolidasi dengan seluruh unsur sekolah; dan (8) melembagakan pendekatan-pendekatan (El-Kafi, 2021).

SIMPULAN

Kepala sekolah memiliki peran kepemimpinan yang sangat penting dalam perubahan organisasi sekolah. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan, antara lain: (1) membangun dan menumbuhkan kesadaran seluruh unsur sekolah mengenai urgensi atau pentingnya perubahan; (2) menciptakan dan mengembangkan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan untuk perubahan sekolah dengan mengikutsertakan partisipasi seluruh unsur sekolah; (3) mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan kepada seluruh unsur sekolah untuk kemudian mendapatkan perbaikan maupun balikan; (4) memberikan dukungan, motivasi, dan pemberdayaan seluruh unsur atau sumber daya sekolah demi kelancaran proses perubahan; (5) merencanakan dan mengusahakan terwujudnya keuntungan jangka pendek adanya perubahan; (6) melakukan konsolidasi kepada seluruh unsur sekolah agar berkerja sama untuk mewujudkan keberhasilan perubahan sekolah; (7) menunjukkan komitmen dan melakukan apa yang diucapkan agar seluruh unsur sekolah tetap berfokus pada perubahan; melakukan evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari perubahan dan perbaikan yang perlu dilakukan sebagai tindak lanjut perubahan; serta (9) mengadakan perayaan berupa pemberian penghargaan (*reward*) kepada seluruh unsur sekolah yang telah bekerja sama dalam mewujudkan perubahan sekolah.



REFERENSI

- Ambarwati, A. (2018). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: MNC Publishing.
- Anugraheni, I. (2018). "Meta Analisis Model Pembelajaran Problem Based Learning dalam Meningkatkan Keterampilan Berpikir Kritis di Sekolah Dasar." *POLYGLOT: A Journal of Language, Literature, Culture, and Education*, 14(1).
- El-Kafi, A. H. (2021). "Kepemimpinan Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kabupaten Pamekasan)." Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management* (4 ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2020). "Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Kepemimpinan Perubahan, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Sekolah, dan Etika Profesi terhadap Kinerja Mengajar Guru." *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 4(3).
- Kuswaeri, I. (2016). "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah." *TARBAWI*, 2(02).
- Murfi, A., Fathurrochman, I., Atika, A., & Jannana, N. S. (2020). "Kepemimpinan Sekolah dalam Situasi Krisis Covid-19 di Indonesia." *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1).
- Murwantini, S. (2017). "Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan di Sekolah Menengah Kejuruan untuk Mendukung Implementasi Kurikulum 2013." *TAMAN VOKASI*, 2(2).
- Ningrum, W. M., Asrori, M., & Syukri, M. (2018). "Manajemen Perubahan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Sekolah melalui Pelaksanaan Moving Class di SMP." *ICoTE: Proceedings International Conference on Teaching and Education*, 2(1).
- Pratama, F., Marsidin, S., & Sabandi, A. (2020). "Kebijakan Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dasar." *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 2(3).
- Wibawani, D. T., Wiyono, B. B., & Benty, D. D. N. (2019). "Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Perubahan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan." *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 2(4).
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Windasari, W., Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar.” *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1).
- Zahro, A. M., Sobri, A. Y., & Nurabadi, A. (2018). “Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan.” *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(3).

