

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Tingkat Resiliensi

Handika Yuda Saputra¹, Dian Hidayati²

Management of Education, Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia^{1,2}

Corresponding author: 2108046058@webmail.uad.ac.id

Riwayat draf artikel:
Diserahkan 07-09-2023
Direvisi 27-11-2023
Diterima 04-12-2023

ABSTRAK: Penelitian ini bermula dari kondisi sekolah yang menghadapi tantangan serius, mulai dari jumlah siswa yang kurang memadai hingga masalah gaji guru dan pegawai. Kondisi ini mendorong kepala sekolah untuk mengimplementasikan langkah-langkah keberlanjutan melalui resiliensi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki dan menggambarkan secara rinci peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menetapkan arah (*setting the direction*), mengembangkan individu (*developing people*), dan merancang ulang organisasi (*redesigning organization*) untuk meningkatkan resiliensi sekolah. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi, sementara analisis data melibatkan deskripsi, analisis, dan interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pelaksanaan ketiga peran kepemimpinan tersebut, kepala sekolah mampu meningkatkan tingkat resiliensi sekolah swasta dengan efektif.

Kata kunci: Keberlangsungan, Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Resiliensi.

ABSTRACT: This research is motivated by the unfavourable conditions of a school, ranging from the quantity of students to the salaries of teachers and staff, forcing school leaders to employ resilient measures for the school's sustainability. The aim of this study is to analyse and provide a detailed description of the school principal's leadership in setting the direction, developing people, and redesigning the organization to enhance the school's resilience. The research adopts a qualitative approach utilizing data collection techniques such as observation, interviews, and documentation, with data analysis techniques involving description, analysis, and interpretation. The findings of this research explain that by fulfilling these three leadership roles—Setting the Direction, Developing People, and Redesigning Organization—a private school can effectively enhance its resilience.

Keywords: Leadership, Resilience, School Principal, Sustainability.

PENDAHULUAN

Pendidikan, seperti yang diungkapkan oleh Sultoni (2022), merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang esensial untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia demi mencapai tingkat kehidupan yang lebih maju dan sejahtera. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa pendidikan adalah upaya sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar dan proses pembelajaran, sehingga peserta didik dapat aktif mengembangkan potensi diri dalam berbagai aspek seperti kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan ketrampilan.

Dalam konteks ini, kepala sekolah memegang peran kunci sebagai pemimpin tertinggi yang berpengaruh besar terhadap kemajuan sekolah.

Pemimpin ini perlu memiliki kemampuan administrasi, komitmen tinggi, dan fleksibilitas dalam melaksanakan tugasnya (Chidi, 2019; Cruz-González, 2019). Kepemimpinan sekolah juga mencakup sifat-sifat dan kemampuan yang diperlukan untuk memimpin dan mengelola lembaga pendidikan (Truong, 2019). Leithwood (2003) menyatakan bahwa kepala sekolah harus menjalankan praktik kepemimpinan, termasuk menetapkan arah, mengembangkan orang, dan mendesain ulang organisasi.

Menetapkan arah mencakup kemampuan untuk mengartikulasikan visi bersama, menciptakan ekspektasi kinerja yang tinggi, dan efektif berkomunikasi visi dan ekspektasi tersebut (Sun & Leithwood, 2015). Mengembangkan orang melibatkan pengaruh positif terhadap perilaku menuju pencapaian tujuan bersama dengan memberikan stimulasi intelektual dan dukungan individu dan kolektif. Sedangkan, mendesain ulang organisasi bertujuan untuk memfasilitasi kerja komunitas sekolah dan mungkin memerlukan restrukturisasi budaya dan struktur sekolah agar sesuai dengan tujuannya.

Resiliensi, sebagai inti dari konsep kepemimpinan yang berkelanjutan (Hilton, 2020), diartikan sebagai kemampuan individu untuk bangkit dari situasi berisiko dan penuh tekanan melalui pertahanan kompetensi dan adaptasi positif terhadap perubahan (Missasi & Izzati, 2019). Lazaridou (2021) menekankan peningkatan penelitian pada karakteristik kepribadian pemimpin, resiliensinya, dan strategi resiliensi yang diperlukan untuk menghadapi perubahan cepat dan gejolak sosial.

Kendala dalam siklus pendidikan, terutama pada sekolah menengah atas swasta, seperti kuantitas siswa yang sulit diperoleh dan masalah gaji guru, membutuhkan kepala sekolah yang mampu menetapkan arah, mengembangkan orang, dan mendesain ulang organisasi untuk mengatasi tantangan tersebut (Iskandar, 2013). Penelitian ini bertujuan untuk menjelajahi pengalaman kepemimpinan kepala sekolah menengah atas swasta di Kecamatan Toboali dalam meresiliensi sekolah.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang diterapkan dalam studi ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan etnografi. Pendekatan ini dipilih dengan tujuan menyajikan deskripsi yang mendalam dan rinci tentang kehidupan sehari-hari para partisipan penelitian, sejalan dengan pemikiran Abdussamad (2021). Dengan fokus pada dua sekolah swasta di Toboali, yaitu SMA Muhammadiyah Toboali dan SMA YPK Toboali, penelitian ini melibatkan dua sumber data utama, yaitu sumber data primer yang mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru, serta sumber data sekunder berupa dokumentasi.

Proses penelitian melibatkan tiga teknik pengumpulan data utama, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang kegiatan sehari-hari di sekolah. Wawancara dilakukan dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru untuk mendapatkan pandangan dan pemahaman langsung dari mereka

terkait peran kepemimpinan dalam menghadapi tantangan dan meresiliensi sekolah. Dokumentasi berupa rekaman wawancara dan foto kegiatan kepala sekolah juga diambil untuk memperkaya data.

Setelah data terkumpul, proses analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif, analisis, dan interpretasi. Transkrip data dihasilkan dari rekaman wawancara dan dokumentasi foto kegiatan kepala sekolah. Proses analisis dimulai dengan mendeskripsikan hasil transkrip data secara mendetail, mengidentifikasi pola-pola atau temuan signifikan, dan kemudian memberikan analisis mendalam terhadap hasil transkrip tersebut.

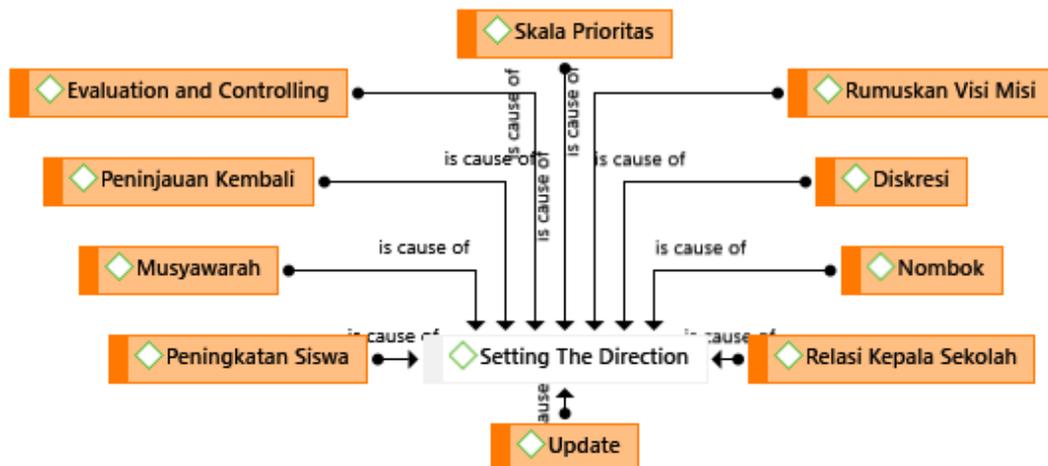
Penelitian ini memberikan penekanan pada pemahaman mendalam terhadap peran kepala sekolah dalam mengelola dan meresiliensi sekolah. Dengan fokus pada dua sekolah swasta di Toboali, penelitian ini mengeksplorasi berbagai aspek kehidupan sekolah, termasuk tantangan yang dihadapi dan langkah-langkah konkret yang diambil oleh kepala sekolah untuk menjaga kelangsungan pendidikan di tengah dinamika lingkungan pendidikan yang kompleks.

SMA Muhammadiyah Toboali dan SMA YPK Toboali menjadi titik fokus utama untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap resiliensi sekolah. Analisis mendalam terhadap data yang terkumpul akan mengungkapkan berbagai strategi, kebijakan, dan langkah-langkah yang diambil oleh kepala sekolah untuk menjaga keberlanjutan pendidikan di sekolah swasta. Melalui pendekatan etnografi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pemahaman tentang dinamika kepemimpinan sekolah dan upaya resiliensi di sekolah-sekolah swasta di Toboali.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini memiliki hasil yang telah didapat berdasarkan hasil yang telah di proses coding menggunakan software Atlas.ti 8, kepala sekolah sudah melakukan 3 praktik inti kepemimpinan berdasarkan yang dikatakan oleh Leithwood (2003) yaitu *Setting The Direction* (mengatur arah), *Developing People* (mengembangkan orang), dan *Redesigning Organization* (mendeasin ulang organisasi) dengan melakukan beberapa cara diantaranya.

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Setting The Direction* (mengatur arah) dalam Upaya Pengembangan Tingkat Resiliensi di sekolah



Gambar 1. Setting The Direction

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan, bahwa dalam menetapkan arah sekolah (*Setting The Direction*), seorang kepala sekolah harus mampu merumuskan visi dan misi sekolah, hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Patmawati et al (2023) yang menjelaskan bahwa penyusunan visi penting bagi inspirasi dan motivasi untuk sebuah sekolah untuk memberikan pelayanan, nilai-nilai yang hendak dikembangkan, dan cita-cita sebuah sekolah pada masa yang akan datang. Sedangkan misi menempati urgensi yang juga penting untuk mencapai visi yang ditetapkan untuk menjadi rujukan bagi penyusunan program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Hal ini telah dirumuskan dan dijalankan oleh kepala sekolah SMAS Muhammadiyah toboali dengan mengatakan bahwa visi dan misi sekolah sudah dilakukan agar dapat berjalan.

“Visi misi itu kan pertama kita rapatkan dulu kepada stakeholder sekolah, kepala sekolah guru pegawai komite orang tua kemudian siswa kemudian tokoh masyarakat yang ada di sekitaran situ kemarin sudah kami apa namanya itu rumuskan visi misi yang baru”, (Kepala SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

Namun hal ini belum dilakukan oleh kepala sekolah SMA YPK Toboali karena dalam pembenahan ulang Visi dan Misi Sekolah. Walau tanpa mengarah kepada perumusan visi dan misi, namun kepala sekolah tetap melaksanakan program – program sekolah demi berjalannya visi dan misi sekolah.

“Ini kan saya kan terlanjur baru di sini ya di sini ya cuman kalau untuk ke visi misi saya belum menuju ke situ yang pertama yang saya kerja target itu adalah mengejar siswa sekarang itu merupakan misi pribadi saya mengejar siswa dulu”, (Kepala SMA YPK Toboali, 2023).

Kemudian seorang kepala sekolah mampu melakukan pengambilan keputusan / kebijakan sekolah, hal ini selaras yang dikatakan Surmilasari et al

(2022) bahwa Kepala sekolah harus mengambil langkah kebijakan agar aktivitas sekolah tetap dapat berjalan. Hal ini juga telah dilakukan oleh kepala SMAS Muhammadiyah Toboali dengan mengatakan bahwa kebijakan sekolah dilaksanakan berdasarkan hasil musyawarah walaupun terkadang ada beberapa kebijakan yang dianggap penting sehingga mengakibatkan kepala sekolah melakukan pengambilan kebijakan secara diskresi.

“Oh kalau kebijakan itu kita musyawarahkan dulu tim senior namanya. Tim senior itu terdiri dari majelis dikedasmen kabupaten kemudian waka kurikulum waka kesiswaan staf kurikulum dan staf kesiswaan kemudian ada guru senior ada dua orang kemudian dari tim senior itu yang saya lemparkan dulu di grup itu nanti mereka kasih masukan baru saya kasih kebijakan misalkan ada hal-hal yang harus diambil kebijakan” (Kepala SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

Sama halnya dengan Kepala SMAS Muhammadiyah Toboali, Kepala SMA YPK Toboali juga melakukan pengambilan keputusan dengan cara musyawarah agar arah kebijakan sekolah tetap didasarkan atas hasil kesepakatan bersama.

“Beliau itu sama lah seperti yang Kepala Sekolah yang dulu, cuman kalau yang kemarin itu kepala sekolah kemarin itu Lebih sedikit tertutup dan biasanya langsung mengambil kebijakan sendiri layaknya nanti di belakang tapi ada lah selalu musyawarah dengan kami yang berbeda dengan Pak Sapta ini, beliau pasti akan selalu nanya dulu misalkan ke Waka kurikulumnya Bagaimana ke Waka kesiswaan Bagaimana ke bendaharannya bagaimana dan kepala yayasannya gimana, misalkan dia punya ide nih Oh saya punya ide begini bagaimana bagusya dia pasti selalu nanya begitu Jadi kita selalu bermusyawarah kita selalu mengambil Jalan Tengah bukan semena-mena saya mau yang ini gitu nggak begitu”, (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMA YPK Toboali, 2023).

“Kita pasti ada musyawarah dulu yang pasti ada pihak-pihak yang terkait, yang pasti kita berunding dulu, Si bapak ini orangnya enak lah Pak gimana ya Cara menjelaskannya tuh saya kurang bisa menggambarkannya gitu pokoknya mah beliau cocok Sebagai seorang pemimpin”,(Guru SMA YPK Toboali, 2023).

Selanjutnya dalam hal peninjauan kembali serta melakukan pembaharuan terhadap keputusan atau kebijakan yang diambil kemudian memiliki relasi terhadap berbagai pihak. Dalam merajut relasi, seorang kepala sekolah harus mampu menjalin kemitraan dengan siapa pun, hal ini sependapat dengan yang dikatakan oleh Kinanti (2016) bahwa sebuah sekolah harus berusaha menjaga komunikasi dengan mitra, selalu meng-update kerjasama, memiliki modal kepercayaan yang besar, dan sekolah selalu mengadakan evaluasi saat kegiatan selesai. Bentuk kemitraannya dimaksud adalah *mutualism partnership*. Dalam hal

ini juga telah dilakukan oleh kepala SMAS Muhammadiyah Toboali dan Kepala SMA YPK Toboali yang sudah banyak memiliki relasi serta mampu melakukan peninjauan kembali atas kebijakan yang dianggap kurang relevan. Selanjutnya mampu meningkatkan kuantitas siswa, meningkatnya kuantitas siswa merupakan sebuah hasil dari kepala sekolah dalam keberhasilan menentukan arah sekolah sehingga menciptakan citra yang baik dalam masyarakat, hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kustian et al (2018) yang menjelaskan bahwa semakin meningkatkan atau calon siswa yang masuk dapat mengangkat citra positif pada sebuah lembaga di masyarakat. Mampu memilah skala prioritas sekolah, dalam mengatur arah keberlangsungan sekolah, seorang pemimpin harus mampu memilah skala prioritas karena dengan demikian kepala sekolah akan mampu mengukur sejauh mana kekuatan sekolah yang dipimpin dan mengetahui segala kebutuhan yang memiliki urgensi untuk dilakukan dalam jangka pendek. Hal ini juga telah dilakukan oleh kepala SMAS Muhammadiyah Toboali dan Kepala SMA YPK Toboali sudah mampu meningkatkan kuantitas sekolahnya.

“Alhamdulillahnya kalau untuk PPDB setiap tahun Saya sudah 5 tahun di sini Alhamdulillah terus meningkat tidak tahu kalau yang tahun ini ya tahun yang 2023 Ini calon yang kelas 10 itu nanti tapi dari enam kelas kami sudah mendapatkan 4 kelas Saya dengar Pak supiani itu maunya 6 walaupun ruangan kelasnya belum ada dengan alasan itulah Nanti kalau kita dapat 6 kelas kita bisa mengajukan untuk menambah bangunan gitu Kalau misalnya nanti kan tahun kemarin 6 kelas Misalnya ini 5 kelas ada penurunan kalau dia tetap 6 kelas berarti berimbang tergantung jumlah dari yang 6 itu berapa nerimanya gitu tapi alhamdulillah biasanya yang dulu-dulunya kami sisa-sisa dari sekolah negeri dan sekarang alhamdulillah kayak sekarang ini sekolah negeri kan belum menerima tapi SMA Muhammadiyah sudah menerima 4 kelas gitu nanti sekolah negeri baru buka Biasanya kami sudah terpenuhi itulah yang menyebabkan Kadang orang tua itu maksa Yang lain sudah tutup padahal sudah kami beri pilihan gitu ada ybk ada yapebtob tapi mereka maksain di SMA Muhammadiyah gitu dan ada yang memang sebelum negeri itu buka orang tua ngotot pengen ke sini”, (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

“Satu kelas pak, jadi kan biasanya satu angkatan itu tiga kelas tuh atau dua kelas waktu itu 2016 itu mulai awal ypk sedikit menurun siswanya tinggal 20 orang per kelas jadi waktu itu saya kan masih jadi pembina osis nih 1 tahun jadi bersama kepala sekolah koordinasi bagaimana caranya ke depan agar siswa kita itu banyak dan alhamdulillah tahun kedepannya itu kami dapat tiga kelas di 2017 nya nah terus pas tahun depannya lagi 2 kelas nurun lagi, terus dua kelas lagi kemudian hanya satu kelas satu kelas sampai dengan sekarang, jadi sekarang kan angkatan berarti kan mereka ini angkatan 2022, 2022 itu sekelas dan 2021 itu juga kelas nah di atas itu

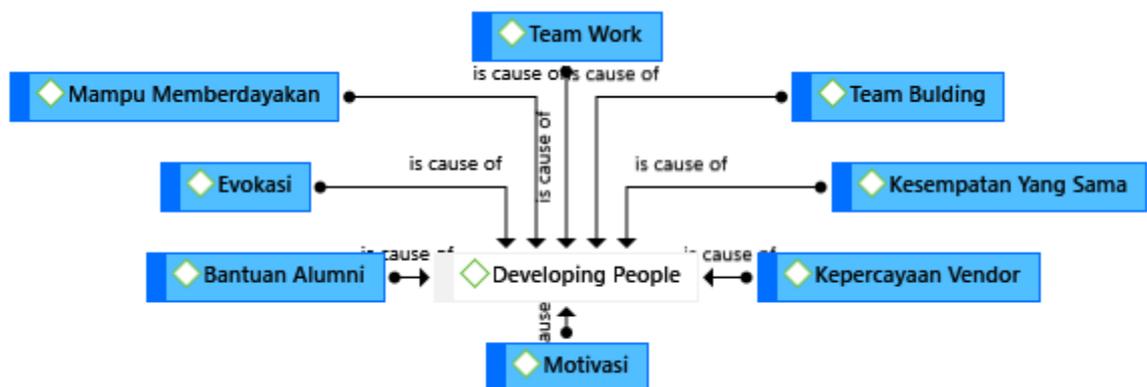
udah dua kelas dua kelas maksudnya sebelum tahun itu masih dapat 2 kelas 2 kelas jadi pertama itu kita turun di situ naik habis itu turun turun”, (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMA YPK Toboali, 2023).

Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Zulfadhli et al (2022) bahwa dalam melakukan penetapan skala prioritas harus mengetahui seberapa besar nilai kinerja alternative terhadap segala sebutuhan sekolah sehingga dengan demikian akan lebih mudah dalam memutuskan prioritas sekolah. Penelitian ini menjelaskan bahwa dengan mengetahui skala prioritas yang ada, sekolah mampu menentukan kebutuhan sekolah dengan tepat. Kemudian sebagai bentuk melakukan peran kepemimpinan dalam tindakan mengatur arah sekolah, kepala sekolah harus melakukan pengawasan dan evaluasi, pengawasan dan evaluasi sangat penting dilakukan agar arah sekolah yang sudah ditentukan berjalan sesuai koridor ketetapan bersama. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rabani et al (2023) bahwa Dengan adanya pelaksanaan monitoring dan evaluasi ini diharapkan dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam menghindari ketidaksesuaian dan megakibatkan hal-hal yang tidak diinginkan. Dalam hal monitoring dan evalusai, kedua kepala sekolah juga telah melaksanakan hal ini guna arah tujuan sekolah dapat dicapai.

“Oh kalau itu beliau selalu memantau terus pak, kalau kita ada apa-apa beliau langsung sigap untuk bantu kita pak jadi kalau ada acara apapun beliau itu tidak hanya sekedar memantau tetapi juga membantu menurut saya paket lengkap lah”(Guru SMA YPK Toboali, 2023)

Dengan melakukan *setting the direction* kepemimpinan kepala sekolah akan mampu meningkatkan resiliensi sekolah bersama guru dan pegawai. Kemudian kepala sekolah menjalankan *setting the direction*, kepemimpinan kepala sekolah akan mampu mengarahkan dan melatih para guru dan pegawai dalam meningkatkan resiliensi sekolah.

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai *Depeloving People*



Gambar 2. *Depeloving People*

Dalam hal mengembangkan orang / pegawai sekolah (*Depeloving People*), kepala sekolah harus mampu melakukan memberikan sikap evokasi dan memberikan motivasi. Memberikan sikap Evokasi (Penggugah Rasa) serta motivasi dilakukan agar pegawai sekolah mampu meningkatkan kualitas dalam diri, dalam penelitian yang dilakukan oleh Ferianto (2022) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru tidak memberikan pengaruh nyata terhadap Kinerja Guru dan Meningkatkan Mutu Pendidikan Agama Islam dengan salah satu faktornya adalah kepemimpinan kepala sekolah belum optimal, hal ini diakibatkan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya belum dibarengi dengan kompetensi yang memadai. Ini tentu menjadi perhatian serius karena dengan menjalankan fungsi sebagai kepala sekolah terkhusus dalam memberikan sikap Evokasi dan Motivasi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai sekolah.

“Yang pertama kita berikan tanggung jawab itu di tahun-tahun sebelumnya jadi alhamdulillah teman-teman kita tahun sebelumnya mereka awalnya tidak mau karena kita ini awalnya bukan superman kita super team kita berikan motivasi bahwa kerja kita ini bukan superman bukan kamu sendiri yang kerja kita ini superteam pak ketua atau ketua pelaksana ini tinggal memberikan tugasnya misalnya kita bentuk apa itu seksi-seksi acara perpisahan pelepasan nah seksi-seksi inilah yang kita kontrol saya tekankan kepada mereka bahwa tugas ini bukan tugas panitia kita ini super team bukan superman”,(Kepala SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

Kemudian dalam mengembangkan orang / pegawai sekolah, seorang kepala sekolah harus mampu memberdayakan dan memberikan kesempatan yang sama kepada semua pegawai, hal ini berguna agar semua guru memiliki pengalaman yang sama sehingga kedepannya terjadi pemerataan keterampilan pada seluruh pegawai dalam mengelola dan mengerjakan tugasnya, hal ini juga dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Komariah et al (2022) bahwa dalam memberdayakan pegawai sekolah dapat mengembangkan kompetensi pegawai dan memberikan keuntungan yang sangat besar bagi suatu sekolah karena pegawai yang memiliki kompetensi yang baik sesuai dengan kebutuhan akan menciptakan efektifitas dan efisiensi kerja sehingga tujuan sekolah akan tercapai dengan semaksimal mungkin. Kedua kepala sekolah swasta sudah memberdayakan pegawai sekolah baik guru dan tenaga pendidik.

“Kalau aku melihat Pak Supiandi di ini beliaunya orangnya apa ya sudah menilai terlebih dahulu Jadi sebelum beliau menunjuk orang itu beliau sudah tahu track recordnya, jadi yang ditunjuk itu bukan yang memang asal-asal pilih”, (Guru SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

“Kita berganti kalau itu, tetap ada pola misalkan ketua pelaksana wisuda pelepasan jadi setiap tahun kita gantian kemudian seperti lomba-lomba ada kegiatan apa yang kemarin lupa saya, oh yang ini misalkan lomba

peringatan hari besar jadi memang ada bagian masing-masing selalu bergantian kalau itu” (Guru SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

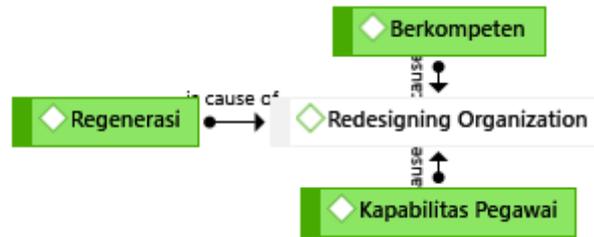
“Ada jelas kalau itu, misalkan seperti ada acara keagamaan acara hari besar, tolong ya nanti isi doa, misalkan kalau guru agama tetap dia mau karena itu tanggung jawab dia tapi maksud saya jangan bapak itu terus sehingga saya memutuskan untuk guru lain coba diisi doanya gitu nanti ada aja alasannya kalau saya enggak bisa pak, terus dalam arti saya bilang ya allah jadi dia salat selama ini doanya apa gitu sampai enggak bisa disuruh doa”,(Kepala SMA YPK Toboali, 2023).

Selanjutnya dalam mengembangkan orang / pegawai sekolah, seorang pemimpin harus mampu menciptakan sebuah tim serta mampu bekerjasama dengan tim yang dibentuk, membentuk tim dilakukan agar kepala sekolah mampu melakukan segala program dengan mudah dan ringan. Dengan adanya tim, maka akan terjadi sebuah kerja sama yang baik, menurut Supardi dalam Sartika (2022) menjelaskan bahwa kerjasama pegawai dan kepala sekolah merupakan kemampuan secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam proses pengelolaan kegiatan sekolah, seperti merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil kegiatan sekolah agar dapat terwujud. Dengan demikian sebuah tim mampu secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan melakukan kerjasama yang baik. Kepala SMAS Muhammadiyah Toboali dan Kepala SMA YPK Toboali sudah mampu membangun tim dan bekerja sama dengan tim yang telah dibentuk.

“Kita bentuk tim tidak bisa saya sendiri mengawasi itu jadi timnya itu ada tim kurikulum dan tim kesiswaan kalau tim kurikulum itu mengawasi kurikulum, mutu kalau tim siswa itu mengawasi kegiatan ketuaan ekstrakurikulernya kegiatan siswa di luar sekolah dan sebagainya itu ada timnya yang memang kita harus fokus ya kayak Perlombaan ini tim kesiswaan yang harus turun.. Untuk yang kemarin karena kurikulum baru Nah itu tim kurikulum yang turun kita sudah ada tim kurikulum dan sk-nya sudah kita siapkan”, (Kepala SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

“Nah langsung kita bilang tenang, kamu nggak bisa kita kerjakan sama- sama, misalnya oh pak saya nggak bisa begini nah ibu tinggal bilang saja dan kita bisa kerjakan itu sama-sama, jadi beliau ini bukan tipenya orang yang hanya memberikan tanggung jawab tanpa ada bimbingan, beliau memberikan tanggung jawab dengan bimbingan juga jadi guru-guru itu tidak dilepas begitu saja”, (Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan SMA YPK Toboali, 2023).

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai *Depeloving People*



Gambar 3. *Redesigning Organization*

Dalam proses mendesain ulang organisasi (*Redesigning Organization*), seorang kepala sekolah garus mampu melakukan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya sehingga pegawai sekolah melakukan tugasnya dengan baik. penempatan posisi struktur organisasi ini akan mampu meningkatkan keefektivan sekolah dalam proses pengembangan tingkat resiliensi sekolah sebab dengan melaukan penempatan yang tepat, prgawai sekolah akan mampu melaksanakan tugasnya dengan lebih maksimal. Hal ini selaras dengan yang dikatakan oleh Mitrohardjono (2020) bahwa dengan berhasilnya seorang kepala sekolah adalah dengan menentukan kebijakan dan benar-benar menerapkan asas *right man on the right place* yaitu menempatkan seseorang sesuai dengan bidangnya atau profesional. Ini tentu menjadi patokah bahwa menempatkan pegawai sesuai dengan bidangnya akan mampu menjadikan seorang pegawai sekolah bekerja lebih maksimal dan professional. Dalam hal ini kedua kepala sekolah sudah menempatkan pegawainya sesuai dengan kompetensi dan kepalitasnya masing – masing sesuai dengan pernyataan berikut.

“Kalau posisi-posisi itu biasanya lya dong beliau menempatkan berdasarkan sudut pandang beliau ini ya mungkin iya dan itu biasanya ada syarat-syaratnya misalkan kayak kami waktu ini misalnya syaratnya itu harus menjadi guru senior guru yang udah lama gitu kan kemudian harus tetap dan kira-kira beliau mampu dan bisa diajak bekerja sama itu yang penting beliau menilai pasti siapa nih yang bisa diajak kerjasama perihal kurikulum, Siapa yang bisa diajak kerjasama perihal kesiswaan Siapa yang bisa diajak kerjasama perihal bendahara keuangan dan lain-lain”,(Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

“Saya menempatkan berdasarkan kemampuan dan kemauan karena ada juga yang guru senior tapi tidak mau atau memang dia tidak biasa atau pengalaman walaupun dia senior tidak saya pilih tapi hanya sebagai pertimbangan”,(Kepala Sekolah SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

“Alhamdulillah kita 80% struktur yang ada di situ sudah sesuai dengan keahlian masing-masing seperti PPDB tadi misalkan”,(Kepala SMA YPK Toboali, 2023).

Selanjutnya dalam upaya pengembangan tingkat resilien sekolah, maka seorang kepala sekolah harus mampu meregenerasi pegawai. Regenerasi pada dasarnya adalah proses kaderisasi yang sewaktu - waktu akan mengalami reformasi dalam struktur organisasi sekolah. Dalam kenyataannya organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan manusia sebagai anggota organisasi untuk mengikuti perubahan, dimana perubahan dianggap bisa menyebabkan *morale dis equilibrium* (hilangnya keseimbangan moral). Hal ini mengakibatkan penyakit manusia sebagai anggota masyarakat atau tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan evaluasi, adaptasi, kaderisasi dan inovasi (Tampubolon, 2020). Untuk menghindari terjadinya *morale dis equilibrium* (hilangnya keseimbangan moral) sehingga kepala sekolah harus melakukan kaderisasi dan regenerasi terhadap organisasi sekolahnya. Namun lagi – lagi kedua kepala sekolah sudah mampu melakukan regenerasi dan kaderisasi di lingkup sekolahnya sesuai dengan pernyataan berikut.

“Aku pertanyakan juga Apakah setelah beliau tidak menjabat di sini Apakah ada yang siap untuk melanjutkan regenerasi tadi Nah ini yang menjadi pertanyaan kami sekarang karena Pak Edi itu sudah tua pertama, sebenarnya itu beliau karena Pak supiandi itu kan PNS, Sebenarnya waktu beliau itu sudah habis, tetapi karena kita ini sekolah penggerak ditambah 2 tahun lagi beliau kan juga yang namanya juga PNS kan kecuali memang beliau mengundurkan diri ya baru bisa menetap lama di SMA Muhammadiyah”,(Guru SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

“Sampai saat ini belum, belum pernah, itu pun sebenarnya mulai tahun ini karena bapak sedang di amanatkan menjadi Ketua Majelis wakil ketua itu akan saya tunjuk sebagai PLH (pelaksana harian) kepala sekolah, ketika saya tidak berada di tempat alhamdulillah beliau siap, tapi kalau untuk menjadi kepala sekolah beliau belum siap”, (Kepala SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

“kalau kata Pak Edi kalau untuk jadi kepala sekolah terus terang Pak saya tidak saya tidak sanggup tapi kalau hanya untuk menjadi pelaksanaan harian dan Kepala Sekolahnya tetap bapak Insya Allah saya akan melaksanakan ada pengganti beliau ini yang sosial sekarang posisinya sebagai burung penggerak dia sudah siap”,(Kepala SMAS Muhammadiyah Toboali, 2023).

“Selama ini kenapa kami mengambil guru-guru baru karena saya mudah mensetting lah nyetel bahasa kitanya, maksudnya begini kalau gurunya itu udah tua saya agak sedikit susah ngaturnya karena mungkin ilmu mereka juga jauh lebih tinggi dari pada saya dan alhamdulillah mereka sudah bekerja di lain karena lolos PNS atau P3K”,(Kepala SMA YPK Toboali, 2023).

Mengembangkan orang atau melatih dan memberikan dukungan moral untuk guru dan pegawai merupakan hal yang wajib bagi kepala sekolah. Sebab dengan melakukan pengembangan SDM pada guru dan pegawai, kepemimpinan kepala sekolah akan mampu meningkatkan resiliensi sekolah dengan mudah.

Redesigning Organization (mengatur ulang organisasi) menjadi hal yang penting bagi kepala sekolah, sebab dalam proses berjalannya kegiatan sekolah, kepala sekolah akan mampu melihat kemampuan guru dan pegawai sekolah sehingga menjadi acuan bagi kepala sekolah dalam melakukan pengaturan ulang pada organisasi atau tanggung jawab guru dan pegawai sesuai dengan kapabilitas dan kompetensi masing-masing guru dan pegawai. Ini tentu akan mampu meningkatkan resiliensi sekolah sehingga peran kepemimpinan kepala sekolah akan berhasil dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin dengan memperbaiki resiliensi para guru dan pegawai yang berdampak pada sekolah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengembangkan tingkat resiliensi sekolah. Dalam konteks "*setting the direction*," kepala sekolah dapat menguatkan upaya tersebut dengan merumuskan visi dan misi sekolah, mengambil keputusan dan kebijakan melalui musyawarah atau diskresi, serta melakukan peninjauan kembali dan pembaruan terhadap kebijakan yang perlu diperbarui. Selain itu, memperbanyak relasi kepala sekolah, meningkatkan jumlah siswa, memahami skala prioritas sekolah, serta melakukan evaluasi dan pengawasan juga menjadi langkah-langkah kunci. Dengan menjalankan peran ini, kepala sekolah dapat memastikan bahwa arah sekolah sesuai dengan harapan, memperkuat resiliensi sekolah.

Dalam peran "*developing people*," kepala sekolah dapat mencapainya dengan menunjukkan sikap evokatif, memberikan motivasi, memberdayakan, dan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai sekolah. Pembangunan tim yang efektif dan kerjasama dalam tim juga menjadi aspek penting. Melalui peran ini, kepala sekolah dapat meningkatkan resiliensi sekolah dengan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) secara sukarela, tanpa tekanan dari kepala sekolah. Di sisi lain, peran "*redesigning organization*" kepala sekolah melibatkan regenerasi struktur organisasi dan penempatan pegawai berdasarkan kapabilitas dan kompetensi. Dengan melakukan ini, kepala sekolah dapat memperkuat dan memperkokoh resiliensi sekolah, menghindari stagnasi

dan ketidakmampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Redesigning organization juga membantu menghindari ketidakseimbangan moral dalam organisasi, yang dapat mengakibatkan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan dan nilai yang berlaku. Oleh karena itu, pengembangan organisasi melalui evaluasi, adaptasi, kaderisasi, dan inovasi menjadi langkah krusial dalam meningkatkan resiliensi sekolah

UCAPAN TERIMAKASIH

Dalam Penelitian ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang terkait karena telah membantu menyelesaikan penelitian ini, semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua kalangan terkhusus kalangan yang berkecimpung dalam bidang kependidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Chidi, N. (2019). Personnel Management Practices adopted by Principals in Administration of Secondary Schools in Awka Education Zone, Anambra State, Nigeria. *Educational Process: International Journal*, 8(1), 32–43. <https://doi.org/10.22521/edupij.2019.81.2>
- Cruz-González, C. (2019). School principals and leadership identity: A thematic exploration of the literature. In *Educational Research* (Vol. 61, Issue 3, pp. 319–336). <https://doi.org/10.1080/00131881.2019.1633941>
- Ferianto. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam. *Tsaqafatuna: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 4(2), 138–152. <https://jurnal.stit-buntetpesantren.ac.id/index.php/tsaqafatuna/article/view/164>
- Hartinah, S. (2020). Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters*, 10(1), 235–246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.038>
- Hilton, J. (2020). Resilient leadership. In *Management in Education* (Vol. 34, Issue 1, pp. 24–25). <https://doi.org/10.1177/0892020619879668>
- Iskandar, U. (2013). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, 10(1), 1018–1027. <https://doi.org/10.26418/jvip.v10i1.2061>
- Kinanti, Y. C. (2016). KEMITRAAN SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTUPENDIDIKAN DI SMA NEGERI 2 YOGYAKARTA. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 5(2), 478–490.
- Komariah, N., Rohman, Hanafiah, & Tejawiani, I. (2022). Implementasi Manajemen Personil di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PPPPTK) TK dan PBL. *Foramadiahi: Jurnal ...*, 14(1), 23–38. <http://journal.iain-ternate.ac.id/index.php/foramadiahi/article/view/792%0Ahttp://journal.iain-ternate.ac.id/index.php/foramadiahi/article/viewFile/792/566>

- Kustian, E., Abdurakhman, O., & Firmansyah, W. (2018). Marketing Strategy of Education Services in Increasing the Quantity of Students. *Tadbir Muwahhid*, 2(2), 87–97.
- Lazaridou, A. (2021). Personality and resilience characteristics of preschool principals: an iterative study. *International Journal of Educational Management*, 35(1), 29–46. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2020-0330>
- Le, L. K. (2021). A study on factors affecting school principals' competencies in Vietnam's mountainous provinces. *Management in Education*, 35(4), 174–181. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03360-5>
- Leithwood, K., and C. R. (2003). What do we already know about successful school leadership? Paper prepared for the AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership. *The Journal of Social Psychology*, 787.
- Missasi, V., & Izzati, I. D. C. (2019). Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Resiliensi. *Prosiding Seminar Nasional Magister Psikologi Universitas Ahmad Dahlan, 2009*, 433–441.
- Mitrohardjono, M., & Rosyidin, D. (2020). Startegi pengembangan struktur organisasi sekolah dasar (studi pada sekolah dasar lab school fip umj). *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 69–80. <https://jurnal.umj.ac.id/index.php/Tahdzibi/article/view/7862>
- Patmawati, I., Ma'arif, M. N., Toyibah, E. H., & ... (2023). Pentingnya Visi, Misi, dan Tujuan Sekolah. *Jurnal Pelita Nusantara: Kajian Ilmu Sosial Multidisiplin*, 1(2), 182–187. <https://glorespublication.org/index.php/jupenus/article/view/189>
- Rabani, F. A. N., Trihantoyo, S., & Windasari. (2023). Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Keuangan Sekolah di SMP Implementation of Monitoring and Evaluation of School Finances in Junior High Schools in Increasing Transparency and Accountability. *JIMP (Jurnal Inovasi Dan Manajemen Pendidikan)*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.12928/jimp.v3i1.8023>
- Razak, S. N. A., & Muhamad, T. A. (2022). Effective Leadership Towards the Star Rating Evaluation of Malaysian Seni Gayung Fatani Malaysia Organization (PSGFM). *Ido Movement for Culture*, 22(2), 13–22. <https://doi.org/10.14589/ido.22.2S.2>
- Sartika, E. D. (2022). KERJASAMA ANTARA KEPALA SEKOLAH DENGAN GURU DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PROSES PEMBELAJARAN DI SEKOLAH DASAR NEGERI *Jurnal Pendidikan Tematik Dikdas*. <https://online-journal.unja.ac.id/JPTD/article/view/19508>
- Sugiyono. (2010). *Statistik untuk Pendidikan*. Alfabeta.
- Sultoni, H. A. & A. (2022). RESILIENSI SEKOLAH DIMASA PANDEMI COVID-19 (Study Kasus Metode Pembelajaran di SMK Puspa Bangsa Cluring Banyuwangi). 1(2), 85–99.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting school leadership practices: a meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 499–523. <https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1005106>

- Surmilasari, N., Marini, A., & Maratun, M. (2022). Analisis Kebijakan Kepala Sekolah dalam Manajemen Pembelajaran Online di Sekolah Dasar. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(3), 3270–3275. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i3.2712>
- Suryabrata, S. (1987). *Metode Penelitian*. Rajawali.
- Tampubolon, M. P. (2020). Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi. In *Bogor; Mitra Wacana Media*.
- Truong, F. (2019). The good principal: A case study of early-career charter principals' role conceptualizations. *Management in Education*, 33(4), 157–165. <https://doi.org/10.1177/0892020618795202>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. (2003). *Zitteliana*, 19(8), 159–170.
- Zulfadhli, Z., Hasan, M., & Saidi, T. (2022). Prioritas Penanganan Rehabilitasi Renovasi Dan Penilaian Kondisi Sarana Prasarana Sekolah Dan Madrasah Di Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Arsip Rekayasa Sipil Dan Perencanaan*, 5(3), 247–256. <https://doi.org/10.24815/jarsp.v5i3.26765>