

Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan *Organizational Resilience* Melalui Pola Kepemimpinan dan Budaya Organisasi SMAN di Kota Mataram (Studi Multisitus SMAN 4 dan 8 Mataram)

Harmaen*, A Wahab Jufri, Mohamad Mustari, Fahrudin, Abdul Kadir Jaelani

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram,
Jalan Pendidikan No. 37, Mataram, Nusa Tenggara Barat.

*Corresponding Author: gmmaen343@gmail.com

Article History

Received : April 07th, 2026

Revised : April 27th, 2026

Accepted : May 03th, 2026

Abstract: Kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun ketahanan organisasi sekolah di tengah dinamika perubahan pendidikan. Penguatan pola kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi kunci dalam meningkatkan *organizational resilience*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepala sekolah dalam meningkatkan *organizational resilience* melalui pola kepemimpinan dan budaya organisasi di SMAN 4 Mataram dan SMAN 8 Mataram. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian terdiri dari 2 kepala sekolah, 8 wakil kepala sekolah, 4 guru, dan 4 peserta didik. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dilakukan melalui komunikasi terbuka dan partisipatif, pengambilan keputusan kolektif, pemberdayaan dan motivasi guru serta tenaga kependidikan, serta dorongan inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Penguatan budaya organisasi tercermin melalui nilai kebersamaan, kolaborasi, kedisiplinan, dan komitmen terhadap mutu pembelajaran. Keberhasilan didukung oleh sarana prasarana yang memadai, keterlibatan stakeholder, dan sistem pengelolaan yang terstruktur, sedangkan hambatan meliputi keterbatasan pelatihan guru, dinamika regulasi, dan tingginya beban administrasi. Kesimpulannya, strategi kepemimpinan kepala sekolah melalui penguatan pola kepemimpinan dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan *organizational resilience* sekolah secara berkelanjutan.

Keywords: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, *Organizational Resilience*.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan aspek fundamental dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan amanat Pasal 3 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menegaskan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. Penegasan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan memiliki posisi strategis dalam menentukan kemajuan suatu bangsa, karena kualitas pendidikan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan pembangunan nasional (Patandung & Panggua, 2022). Dengan

demikian, pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai instrumen transformasi sosial yang berperan dalam membentuk peradaban manusia yang lebih baik (Zantia et al., 2024).

Dalam perkembangannya, sistem pendidikan di Indonesia dihadapkan pada berbagai tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Salah satu bentuk dinamika kebijakan pendidikan yang saat ini menjadi perhatian adalah implementasi Kurikulum Merdeka. Kebijakan ini dirancang untuk memberikan fleksibilitas dalam pembelajaran, mendorong kreativitas peserta didik, serta mengembangkan potensi sesuai dengan minat dan bakatnya. Kurikulum Merdeka dinilai sebagai pendekatan yang relevan dalam menjawab tantangan pendidikan abad ke-21, karena menekankan pada pengembangan kompetensi secara holistik (Meliza et al., 2024).

Selain itu, dalam implementasinya, evaluasi pembelajaran tidak lagi terbatas pada aspek kognitif semata, tetapi juga mencakup dimensi kompetensi yang lebih luas (Siregar et al., 2024). Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai kendala, seperti perubahan regulasi yang dinamis, keterbatasan pelatihan guru, kurangnya sarana dan prasarana, serta belum optimalnya pemahaman guru terhadap substansi kurikulum. Di sisi lain, peserta didik juga menghadapi tantangan berupa rendahnya dukungan belajar dari keluarga, kebiasaan belajar pasif, serta kebutuhan adaptasi terhadap pola pembelajaran yang lebih mandiri (Meliza et al., 2024).

Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, konsep organizational resilience atau ketahanan organisasi menjadi semakin relevan dalam konteks pendidikan. Ketahanan organisasi tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan untuk bertahan dalam situasi krisis, tetapi juga sebagai kapasitas untuk beradaptasi, bertransformasi, dan berkembang di tengah perubahan yang dinamis. Rexhepi (2016) mendefinisikan resiliensi sebagai kemampuan organisasi dalam mengantisipasi, merespons, dan menyesuaikan diri terhadap gangguan yang tidak terduga. Sementara itu, Denyer (2017) menekankan bahwa organisasi yang resilien mampu melakukan adaptasi secara cepat dan berkelanjutan. Bahkan, Hamel & Välikangas (2003) menegaskan bahwa organisasi yang tangguh tidak hanya bereaksi terhadap krisis, tetapi juga mampu melakukan perubahan secara proaktif sebelum tekanan eksternal memaksa perubahan tersebut terjadi.

Dalam upaya membangun ketahanan organisasi di lingkungan sekolah, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran yang sangat penting. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengarahkan dan mengendalikan organisasi, tetapi juga mencakup kemampuan memengaruhi, menginspirasi, serta menciptakan kondisi yang mendukung tercapainya tujuan bersama. Yulk (Takdir & Sulton, 2018) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan tindakan individu dalam mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini diperkuat oleh McShane (2008) yang memandang kepemimpinan sebagai proses persuasi dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan anggota organisasi mencapai tujuan secara efektif. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan yang efektif mampu mendorong terciptanya inovasi, kolaborasi, serta kesiapan

sekolah dalam menghadapi berbagai perubahan kebijakan dan tuntutan zaman.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi elemen penting dalam memperkuat ketahanan sekolah. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh warga sekolah, yang kemudian membentuk pola perilaku dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar yang dipelajari dan diwariskan sebagai pedoman dalam menghadapi permasalahan organisasi. Dalam konteks pendidikan, budaya organisasi yang kuat ditandai dengan adanya komitmen terhadap mutu, semangat kolaborasi, inovasi, serta tanggung jawab bersama. Budaya yang positif mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, serta mendorong munculnya ketangguhan dalam menghadapi berbagai tantangan.

Secara empiris, kondisi ketahanan organisasi sekolah dapat dilihat melalui capaian indikator dalam Rapor Pendidikan. Data tahun 2025 menunjukkan bahwa SMAN 4 Mataram memiliki skor Kepemimpinan Instruksional sebesar 62,66, yang mengindikasikan bahwa peran kepala sekolah dalam mengelola dan meningkatkan kualitas pembelajaran masih perlu diperkuat. Sementara itu, indikator Iklim Keamanan Satuan Pendidikan dan Iklim Kebhinekaan masing-masing mencapai skor 78,4 dan 78,32, yang menunjukkan kondisi lingkungan belajar yang relatif kondusif. Namun, capaian pada indikator Karakter dan Kualitas Pembelajaran yang berada pada skor 66 menunjukkan masih adanya tantangan dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan pembentukan karakter peserta didik. Di sisi lain, SMAN 8 Mataram menunjukkan capaian Kepemimpinan Instruksional sebesar 61,34, dengan indikator Iklim Keamanan Satuan Pendidikan sebesar 73 dan Iklim Kebhinekaan sebesar 74. Meskipun menunjukkan kondisi yang cukup baik, indikator Karakter (56) dan Kualitas Pembelajaran (62) masih menunjukkan perlunya penguatan yang lebih serius. Perbedaan capaian antara kedua sekolah ini menjadi fenomena yang menarik, mengingat keduanya berada dalam konteks sosial dan demografis yang relatif serupa. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor internal, khususnya kepemimpinan dan budaya organisasi, memiliki peran signifikan dalam menentukan tingkat ketahanan dan kualitas sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa tantangan pendidikan di era modern menuntut sekolah untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian akademik, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan bertahan terhadap perubahan. Oleh karena itu, kajian mengenai strategi kepala sekolah dalam meningkatkan *organizational resilience* melalui pola kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi sangat relevan untuk dilakukan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi multisitus untuk memahami secara mendalam strategi kepala sekolah dalam meningkatkan *organizational resilience* melalui pola kepemimpinan dan budaya organisasi (Creswell, 2018). Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 4 Mataram dan SMA Negeri 8 Mataram, Provinsi Nusa Tenggara Barat, selama lima bulan, yaitu November 2025 hingga Januari 2026, yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, dan pelaporan. Subjek penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan keterlibatan dan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2019). Informan penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik yang terlibat langsung dalam upaya peningkatan ketahanan organisasi sekolah.

Prosedur penelitian dilakukan secara sistematis melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, analisis data, dan pelaporan. Pengumpulan data dilakukan dalam kondisi alamiah melalui observasi untuk mengamati praktik kepemimpinan dan budaya organisasi, wawancara mendalam untuk menggali informasi secara komprehensif, serta dokumentasi sebagai data pendukung (Sugiyono, 2017). Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berulang hingga diperoleh temuan yang mendalam (Miles et al., 2014). Keabsahan data diuji melalui kriteria *trustworthiness* yang meliputi kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas, dengan teknik triangulasi sumber dan teknik serta member check untuk memastikan validitas temuan (Lincoln & Guba, 1985; Sugiyono, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan *Organizational Resilience* Melalui Pola Kepemimpinan

1. Pola Komunikasi Kepala Sekolah

Pola komunikasi yang diterapkan di kedua sekolah menunjukkan karakter yang terbuka, partisipatif, dan dua arah, yang mencerminkan praktik kepemimpinan demokratis dalam konteks pendidikan. Komunikasi dalam konteks ini dipahami bukan sekadar sebagai mekanisme penyampaian informasi, tetapi sebagai ruang interaktif yang memungkinkan dialog, klarifikasi pemahaman, dan kolaborasi antarpihak dalam organisasi sekolah (Moreillon, 2018). Pendekatan seperti ini menempatkan komunikasi sebagai ujung tombak integrasi kebijakan, konsolidasi pemahaman, dan koordinasi tindakan kolektif semua aspek penting dalam memperkuat ketahanan organisasi terhadap perubahan dan tekanan lingkungan (Day et al., 2016).

Di SMAN 4 Mataram, kepala sekolah menerapkan pola komunikasi yang sangat dialogis, yang diwujudkan melalui rapat formal, sesi tatap muka langsung, dan pemanfaatan sosial media internal sebagai saluran komunikasi dua arah. Praktik ini tidak hanya sekadar menyampaikan kebijakan, tetapi juga membangun *shared meaning* di antara guru, tenaga kependidikan, dan pemangku kepentingan lain terkait visi, tujuan, dan arah kebijakan sekolah. Kepala sekolah yang bersikap responsif terhadap saran dan permasalahan yang muncul mendorong koordinasi operasional yang lebih efektif dan memperkuat kerja tim secara keseluruhan. Pola komunikasi semacam ini selaras dengan konsep *communication for change* yang menekankan pentingnya keterbukaan dan partisipasi aktif untuk membangun konsensus dan dukungan bersama (Moreillon, 2018). Sejalan dengan itu, (Wicaksono, 2024) menegaskan bahwa keterbukaan informasi dan komunikasi partisipatif meningkatkan keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan, suatu faktor yang esensial dalam menciptakan budaya organisasi yang tangguh dan adaptif.

Sementara itu, di SMAN 8 Mataram, pola komunikasi dikembangkan secara lebih terstruktur melalui forum resmi, dokumentasi notulen rapat, dan pemanfaatan media digital yang mendukung komunikasi multi-arah. Pendekatan ini berjalan tidak hanya untuk menyampaikan informasi kebijakan, tetapi juga

sebagai bagian dari knowledge management, di mana informasi strategis direkam, disimpan, dan dapat diakses untuk referensi dan tindak lanjut, sehingga meminimalkan miskomunikasi yang sering kali menjadi sumber ketegangan organisasi (OECD, 2021). Dalam konteks ini, notulen rapat, catatan evaluasi, dan dokumentasi hasil diskusi menjadi alat komunikasi formal yang membantu memperkuat keteraturan, akuntabilitas, dan kesinambungan organisasi. Hasil penelitian Nurkolis, Suryadi, dan Prasetya (2022) menunjukkan bahwa keterbukaan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepercayaan guru terhadap pimpinan, yang merupakan modal sosial penting dalam memperkuat ketahanan organisasi terhadap tekanan lingkungan seperti perubahan kebijakan, tuntutan kurikulum, dan respon terhadap situasi tidak terduga.

Lebih jauh, pola komunikasi yang inklusif dan transparan di kedua sekolah memperkuat *organizational trust* yakni kepercayaan kolektif antara pimpinan dan warga sekolah yang merupakan modal penting dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan yang kompleks (Azorín, Harris, & Jones, 2021). Kepercayaan ini membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan, mempercepat proses adaptasi, serta memperkuat konsistensi pelaksanaan kebijakan dan inovasi di sekolah. Dengan demikian, pola komunikasi kepala sekolah di kedua lokasi penelitian bukan hanya alat koordinasi administratif semata, tetapi juga merupakan strategi kepemimpinan kunci yang memperkuat ketahanan dan daya adaptif organisasi sekolah, sehingga sekolah mampu bertransformasi secara berkelanjutan di tengah tantangan pendidikan kontemporer.

2. Motivasi dan Penguatan Guru serta Tenaga Kependidikan

Motivasi dan penguatan sumber daya manusia terbukti menjadi dimensi sentral dalam memperkuat *organizational resilience*. Secara konseptual, motivasi diartikan sebagai usaha pemberian dorongan kepada individu agar bertindak sesuai dengan tujuan yang diharapkan (Murni, 2017). Kepala sekolah di kedua lokasi penelitian memandang bahwa ketahanan organisasi sangat ditentukan oleh kondisi psikologis, profesionalisme, dan komitmen warga sekolah terhadap tujuan pendidikan bersama. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional, yang menekankan pemberdayaan individu, perhatian

personal, dan penciptaan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional maupun psikologis anggota organisasi (Bass & Riggio, 2006). Strategi penguatan sumber daya manusia bukan hanya mencakup aspek penghargaan dan motivasi, tetapi juga membangun kapasitas, kompetensi, dan rasa tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Di SMAN 4 Mataram, kepala sekolah menerapkan pendekatan humanis yang menitikberatkan pada pemberian apresiasi, dukungan moral, dan perhatian personal terhadap permasalahan yang dihadapi guru dan staf. Praktik ini menciptakan *psychological safety*, yaitu lingkungan di mana anggota organisasi merasa aman untuk berbagi pendapat, bereksperimen, dan belajar dari kesalahan tanpa takut akan sanksi sosial atau kritik yang merugikan (Edmondson, 2018). Suasana aman dan suportif ini mendorong partisipasi aktif, inisiatif personal, dan kolaborasi tim yang lebih kuat. Hal ini konsisten dengan temuan Vogus dan Sutcliffe (2007), yang menunjukkan bahwa individu dengan energi psikologis tinggi, kepercayaan diri, dan rasa aman dalam organisasi merupakan aset strategis dalam membangun ketahanan organisasi.

Sementara itu, di SMAN 8 Mataram, kepala sekolah menekankan motivasi berbasis pengembangan kapasitas profesional. Upaya ini diwujudkan melalui dorongan bagi guru untuk melanjutkan studi, mengikuti pelatihan, serta meningkatkan keterampilan melalui evaluasi rutin dan workshop berkelanjutan. Strategi ini mencerminkan prinsip *human capital development*, di mana investasi dalam peningkatan kompetensi profesional guru secara langsung meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons tantangan pembelajaran abad ke-21, termasuk adaptasi terhadap kurikulum baru, pemanfaatan teknologi, dan inovasi pedagogis (Darling-Hammond, Flook, Cook-Harvey, Barron, & Osher, 2020). Pendekatan ini juga memperkuat *self-efficacy* guru, yakni keyakinan diri terhadap kemampuan melaksanakan tugas profesional secara efektif, yang menjadi faktor penting dalam ketahanan sekolah (Bandura, 1997). Temuan ini sejalan dengan studi nasional yang menunjukkan hubungan positif antara motivasi guru dan ketahanan organisasi. Wibowo dan Sari (2021) menegaskan bahwa motivasi berbasis pengakuan non-material, seperti penghargaan, pujian, dan penguatan sosial, meningkatkan semangat kerja dan komitmen guru secara signifikan. Sutrisno

dan Rahmawati (2022) menemukan bahwa dukungan kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru berkontribusi pada kesiapan guru dalam menghadapi perubahan kurikulum, yang secara tidak langsung memperkuat daya adaptif dan kapasitas resilien sekolah.

3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan manifestasi nyata dari struktur kepemimpinan demokratis yang diterapkan di SMAN 4 Mataram dan SMAN 8 Mataram. Strategi ini mengedepankan pendekatan deliberatif, partisipatif, dan berbasis konsolidasi kolektif, sehingga keputusan yang diambil tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memperkuat legitimasi, komitmen, dan kepatuhan terhadap kebijakan sekolah melalui keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan (Bush, 2020). Model pengambilan keputusan ini menegaskan bahwa ketahanan organisasi tidak hanya tergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif.

Di SMAN 4 Mataram, praktik musyawarah menjadi indikator bahwa kebijakan yang dihasilkan kontekstual, realistis, dan relevan dengan kebutuhan lapangan. Guru dan tenaga kependidikan dilibatkan secara aktif dalam proses identifikasi masalah, analisis alternatif, dan penentuan langkah strategis, sehingga tercipta keputusan yang efektif dan responsif terhadap tantangan sekolah. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip kepemimpinan kolektif, yang menekankan bahwa partisipasi anggota organisasi dalam proses keputusan meningkatkan efektivitas manajemen dan kapasitas adaptif organisasi (Hoy & Miskel, 2013).

Di SMAN 8 Mataram, pengambilan keputusan dilakukan melalui forum formal, seperti rapat dewan guru, koordinasi lintas bidang, dan diskusi berbasis bukti (evidence-based decision making). Strategi ini tidak hanya memperkuat akuntabilitas dan legitimasi kebijakan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan stakeholder terhadap kepemimpinan sekolah. Pendekatan berbasis data dan bukti memastikan bahwa setiap kebijakan yang diimplementasikan relevan, efektif, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan (Datnow & Park, 2020).

Dalam konteks *organizational resilience*, pengambilan keputusan partisipatif memiliki peran strategis. Duchek (2020) menyoroti bahwa mekanisme kolektif dalam pengambilan keputusan mempercepat pembelajaran organisasi, memperkuat respons terhadap situasi krisis, serta

mendukung adaptasi terhadap perubahan yang tidak terduga. Hal ini diperkuat oleh Hillmann dan Guenther (2021), yang menemukan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan berkontribusi pada stabilitas organisasi dan memperkuat kolaborasi tim internal, yang menjadi fondasi bagi ketahanan sekolah. Penelitian nasional juga mendukung praktik ini. Suharsaputra dan Anwar (2020) menemukan bahwa pengambilan keputusan partisipatif meningkatkan keterlibatan guru dan memperkuat budaya kerja kolaboratif di sekolah menengah. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020), yang menegaskan bahwa keterlibatan warga organisasi dalam pembuatan keputusan meningkatkan kualitas kebijakan pendidikan, efektivitas implementasi, dan adaptabilitas organisasi.

4. Dorongan Inovasi dan Adaptasi

Dorongan inovasi dan kemampuan adaptasi merupakan dimensi terakhir yang menjadi pilar utama dalam strategi kepemimpinan di SMAN 4 Mataram dan SMAN 8 Mataram. Kepala sekolah menekankan orientasi adaptif dan inovatif, yang memungkinkan sekolah bertahan, belajar, dan berkembang di tengah perubahan cepat, seperti kemajuan teknologi, dinamika kebijakan pendidikan, dan tuntutan masyarakat yang terus berubah. Pendekatan ini menegaskan bahwa *organizational resilience* tidak hanya terkait kemampuan bertahan, tetapi juga kemampuan mengantisipasi dan memanfaatkan perubahan sebagai peluang strategis.

Di SMAN 4 Mataram, inovasi muncul terutama sebagai bagian dari proses pembelajaran organisasi, di mana kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk berkreasi, melakukan eksperimen pedagogis, dan mencoba metode pembelajaran baru. Praktik ini selaras dengan prinsip *adaptive leadership*, yang menekankan fleksibilitas, keterbukaan terhadap perubahan, serta keterlibatan kolektif dalam proses penyesuaian strategi pendidikan (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Dengan pendekatan ini, guru tidak hanya diharapkan mengikuti instruksi, tetapi diberdayakan untuk mengembangkan ide, mengatasi hambatan, dan belajar dari pengalaman lapangan.

Di SMAN 8 Mataram, inovasi dilakukan melalui pendekatan yang lebih sistematis, terencana, dan berbasis kebutuhan nyata organisasi. Sekolah mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran, memperkenalkan konsep *deep learning*, dan membekali peserta didik

dengan literasi digital seperti coding. Hal ini menunjukkan bahwa sekolah tidak sekadar merespons perubahan, tetapi juga memprediksi tren pendidikan dan memanfaatkan peluang perubahan sebagai modal strategis. Temuan ini sejalan dengan Hidayat et al. (2021), yang menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi secara strategis mampu mempercepat adaptasi organisasi dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dalam literatur, inovasi dianggap sebagai indikator penting *organizational resilience*. Duchek (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang resilien mampu berinovasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan dan menerapkan pembelajaran berkelanjutan. Rahmawati et al. (2023) menegaskan bahwa penguatan literasi digital dan keterampilan abad ke-21 merupakan strategi adaptif utama untuk mempersiapkan peserta didik menghadapi tantangan masa depan. Temuan dari kedua sekolah juga menunjukkan bahwa inovasi efektif hanya dapat terjadi jika didukung oleh kesiapan sistem, infrastruktur memadai, dan perencanaan strategis. Sari dan Nugroho (2021) menemukan bahwa dukungan sarana prasarana berbasis teknologi secara signifikan berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi inovasi pendidikan, termasuk dalam meningkatkan keterampilan guru dan peserta didik.

B. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan *Organizational Resilience* Melalui Budaya Organisasi

1. Nilai Kebersamaan dan Kolaborasi

Nilai kebersamaan dan kolaborasi menjadi fondasi utama budaya organisasi di SMA Negeri 4 Mataram dan SMA Negeri 8 Mataram dalam mendukung peningkatan *organizational resilience*. Kepala sekolah di kedua satuan pendidikan menanamkan pemahaman bahwa keberhasilan sekolah merupakan hasil kerja kolektif seluruh warga sekolah, bukan capaian individu semata. Pandangan ini mendorong terbentuknya kesadaran bersama bahwa setiap peran, baik guru, tenaga kependidikan, maupun pimpinan, memiliki kontribusi yang saling melengkapi dalam mencapai tujuan sekolah. Budaya kebersamaan ini memperkuat kohesi sosial organisasi serta menjadi modal penting dalam menghadapi tekanan dan perubahan lingkungan pendidikan yang dinamis, sebagaimana ditegaskan oleh Sulastri dan Handayani (2020).

Dalam praktik kepemimpinannya, kepala sekolah di kedua sekolah menekankan pentingnya

keterlibatan seluruh warga sekolah dalam setiap tahapan kegiatan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Pola kerja kolaboratif ini menjadikan setiap program sekolah dipahami sebagai tanggung jawab bersama, bukan sekadar tugas struktural tertentu. Di SMA Negeri 4 Mataram, keterlibatan kolektif ini membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap program sekolah, sedangkan di SMA Negeri 8 Mataram praktik musyawarah yang konsisten menjadikan kebersamaan sebagai mekanisme organisasi yang hidup dan berulang. Kondisi ini memperkuat komitmen organisasi serta meningkatkan efektivitas implementasi program, sebagaimana dikemukakan oleh Wibowo (2019) dan Suharsaputra dan Anwar (2020).

Selain itu, kepala sekolah di kedua sekolah memposisikan diri sebagai bagian dari tim kerja, bukan sebagai otoritas tunggal. Sikap ini menciptakan relasi kerja yang setara, dialogis, dan terbuka terhadap pertukaran gagasan. Guru dan tenaga kependidikan diberikan ruang untuk menyampaikan pandangan sesuai dengan bidang tugas masing-masing, sehingga tercipta kepemimpinan kolaboratif yang memperkuat kepercayaan internal organisasi. Praktik ini sejalan dengan temuan Suyatno, Wantini, dan Baidi (2021) yang menegaskan bahwa kepemimpinan kolaboratif mampu meningkatkan kapasitas adaptif organisasi sekolah.

Nilai kebersamaan juga tercermin dalam budaya saling membantu antarwarga sekolah ketika menghadapi beban kerja atau kendala tertentu. Di kedua sekolah, kepala sekolah secara konsisten menumbuhkan sikap saling menopang serta menghindari budaya saling menyalahkan. Iklim kerja yang dibangun bersifat kekeluargaan, suportif, dan terbuka terhadap pemecahan masalah secara bersama. Budaya ini menjadi bentuk modal sosial yang memperkuat ketahanan organisasi, karena adanya kepercayaan dan solidaritas internal yang tinggi. Hal ini sejalan dengan Prasetyo dan Darmanto (2022) yang menyatakan bahwa modal sosial memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi sekolah untuk bertahan dan pulih dari tekanan. Lebih lanjut, di SMA Negeri 8 Mataram, kebersamaan juga diperluas melalui keterlibatan peserta didik dan stakeholder eksternal seperti orang tua dalam berbagai kegiatan sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya terbatas pada internal organisasi, tetapi juga melibatkan lingkungan eksternal sebagai bagian dari sistem pendukung sekolah. Kondisi ini

memperkuat dukungan sosial serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Dengan demikian, nilai kebersamaan dan kolaborasi di kedua sekolah dapat dipahami sebagai strategi kepemimpinan yang berorientasi pada pembangunan budaya organisasi yang inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan dalam memperkuat *organizational resilience*.

2. Kedisiplinan

Kedisiplinan menjadi salah satu fondasi utama dalam budaya organisasi di SMA Negeri 4 Mataram dan SMA Negeri 8 Mataram yang berkontribusi secara signifikan terhadap *organizational resilience*. Kepala sekolah di kedua sekolah menempatkan kedisiplinan tidak hanya sebagai kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi sebagai bagian dari pembentukan karakter profesional, tanggung jawab kolektif, serta kesadaran bersama dalam menjalankan tugas dan kewajiban akademik. Pendekatan ini menunjukkan bahwa disiplin dipahami sebagai nilai yang terinternalisasi dalam budaya organisasi, sejalan dengan Rahayu dan Suryadi (2020).

Dalam praktiknya, kedisiplinan di kedua sekolah dibangun melalui pendekatan yang menekankan kesadaran internal, bukan semata-mata melalui kontrol eksternal atau hukuman. Di SMA Negeri 4 Mataram, kedisiplinan diperkuat melalui aturan yang jelas, keterlibatan orang tua, serta pemanfaatan teknologi seperti sistem presensi berbasis barcode dan CCTV untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Sementara itu, di SMA Negeri 8 Mataram, kedisiplinan dikembangkan melalui pendekatan edukatif dan dialogis yang menekankan pembiasaan, refleksi, serta keteladanan guru sebagai role model. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran dari disiplin berbasis kontrol menuju self-discipline yang lebih berkelanjutan.

Lebih jauh, konsistensi dalam penerapan aturan di kedua sekolah menciptakan persepsi keadilan (*procedural justice*) yang penting dalam membangun kepercayaan dan penerimaan terhadap budaya disiplin. Peserta didik dan guru tidak lagi memandang disiplin sebagai beban, tetapi sebagai norma kolektif yang mengikat dan menjadi bagian dari identitas organisasi. Hal ini diperkuat oleh Sutarto, Wibowo, dan Puspitasari (2021) yang menegaskan bahwa keadilan dalam penerapan aturan berkontribusi terhadap internalisasi nilai disiplin dalam organisasi. Selain itu, pemanfaatan lingkungan sekolah sebagai

media pembentukan disiplin juga terlihat di kedua sekolah, baik melalui penggunaan slogan, narasi motivatif, maupun penataan lingkungan yang edukatif. Pendekatan ini menunjukkan adanya integrasi antara budaya formal dan hidden curriculum dalam membangun karakter disiplin. Temuan ini sejalan dengan Sari dan Nugroho (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan sekolah yang kaya nilai mampu memperkuat pembentukan karakter secara berkelanjutan. Dengan demikian, kedisiplinan di kedua sekolah tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol organisasi, tetapi sebagai budaya kerja profesional yang dibangun melalui keteladanan, pembiasaan, pemanfaatan teknologi, serta penguatan kesadaran kolektif. Budaya disiplin ini menjadi faktor penting dalam menciptakan stabilitas, keteraturan, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

3. Komitmen Kerja

Komitmen kerja menjadi salah satu pilar penting dalam budaya organisasi di SMA Negeri 4 Mataram dan SMA Negeri 8 Mataram yang berkontribusi terhadap penguatan *organizational resilience*. Kepala sekolah di kedua sekolah menekankan bahwa komitmen kerja tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga menyangkut kesadaran moral, rasa memiliki, serta tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Pandangan ini sejalan dengan Susanto (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi yang kuat dapat meningkatkan loyalitas dan ketahanan sekolah. Dalam praktiknya, pembentukan komitmen kerja dilakukan melalui pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi. Di SMA Negeri 4 Mataram, komitmen kerja dibangun melalui kesepakatan kolektif yang diwujudkan secara simbolik, seperti penandatanganan dan pemasangan banner komitmen di ruang strategis sekolah. Simbol ini berfungsi sebagai pengingat moral yang terus-menerus diinternalisasi oleh seluruh warga sekolah.

Sementara itu, di SMA Negeri 8 Mataram, komitmen kerja dikembangkan melalui pendekatan berbasis data (*evidence-based practice*), di mana setiap keputusan dan program didasarkan pada data empiris yang akurat. Penggunaan data dalam proses pengambilan keputusan di SMA Negeri 8 Mataram menunjukkan adanya transformasi menuju organisasi pembelajar yang adaptif. Forum rapat tidak hanya menjadi ruang koordinasi, tetapi juga menjadi ruang diskusi berbasis fakta yang

mendorong transparansi dan akuntabilitas. Kondisi ini memperkuat tanggung jawab kolektif karena setiap unit kerja berkontribusi melalui data yang relevan. Hal ini sejalan dengan Datnow dan Park (2020) serta Duchek (2020) yang menekankan pentingnya pengelolaan informasi dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Lebih lanjut, di kedua sekolah, komitmen kerja juga dibangun melalui pendekatan partisipatif yang memberikan ruang bagi guru dan tenaga kependidikan untuk terlibat dalam proses organisasi. Pendekatan ini menciptakan sense of ownership yang kuat, sehingga warga sekolah tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga merasa memiliki tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Suyatno, Wantini, dan Baidi (2021) yang menyatakan bahwa keterlibatan anggota organisasi meningkatkan kepercayaan dan komitmen kerja. Dampak dari komitmen kerja yang kuat terlihat pada meningkatnya profesionalisme, konsistensi kinerja, serta kesiapan dalam menghadapi perubahan. Guru tidak hanya bekerja berdasarkan kewajiban formal, tetapi didorong oleh kesadaran kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, komitmen kerja di kedua sekolah merupakan budaya organisasi yang hidup, yang dibangun melalui kombinasi penguatan simbolik, pendekatan partisipatif, serta pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Budaya ini memperkuat *organizational resilience* dengan menciptakan loyalitas, keterikatan emosional, serta kemampuan adaptasi organisasi yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah dan penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan *organizational resilience* di SMA Negeri 4 Mataram dan SMA Negeri 8 Mataram, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pola kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 4 Mataram dan SMA Negeri 8 Mataram sama-sama terbuka, partisipatif, dan adaptif, dengan fokus pada komunikasi dua arah, motivasi guru, dan pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah di kedua sekolah mendorong inovasi, keterlibatan staf, serta kemampuan adaptif organisasi sehingga

organizational resilience sekolah dapat meningkat.

2. Dalam hal budaya organisasi, kedua sekolah menekankan nilai kebersamaan, kolaborasi, kedisiplinan, dan komitmen kerja sebagai fondasi ketahanan organisasi. Persamaan terlihat pada penerapan nilai kolaborasi dan komitmen terhadap tujuan sekolah yang konsisten. Perbedaannya terletak pada penekanan SMA Negeri 4 Mataram yang lebih fokus pada penguatan psikologis dan motivasi personal guru, sedangkan SMA Negeri 8 Mataram lebih menekankan struktur formal dan sistem pengawasan berbasis prosedur untuk mendukung disiplin dan konsistensi program.

REFERENSI

- Ardiansyah, F., Prasetyo, A., & Hidayat, R. (2023). *Metode penelitian kualitatif untuk pendidikan dan manajemen sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Azorín, C., Harris, A., & Jones, M. (2021). Building trust for school improvement: The role of leadership and collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 771–787. <https://doi.org/10.1177/1741143220981735>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bush, T. (2020). *Leadership in education: Theory and practice* (5th ed.). London: Sage.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>

- Datnow, A., & Park, V. (2020). Data-driven leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 243–261. <https://doi.org/10.1177/1741143219859287>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference*. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Denyer, D. (2017). Organizational resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. *The Cranfield School of Management Research Paper Series*.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–65.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12225>
- Hidayat, R., Prasetyo, A., & Nugroho, R. (2021). Implementasi teknologi dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 7(2), 45–58.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- McShane, S. L. (2008). *Organizational behavior* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Meliza, R., Siregar, D., & Nuraini, T. (2024). Implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah menengah: Peluang dan tantangan. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 10(1), 12–27.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moreillon, J. (2018). *Collaborative strategies for teaching reading comprehension: Maximizing your impact*. Chicago, IL: ALA Editions.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif* (Rev. ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Murni, T. (2017). Konsep motivasi dan aplikasinya dalam pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 24(1), 1–14.
- Nurkolis, Suryadi, & Prasetya, E. (2022). Komunikasi partisipatif dan kepercayaan guru terhadap kepala sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(2), 145–160.
- OECD. (2021). *School leadership for equity and quality: Insights from PISA*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264229945-en>
- Patandung, R., & Panggua, M. (2022). Pendidikan sebagai pilar pembangunan sumber daya manusia: Perspektif nasional. *Jurnal Pendidikan Nasional*, 9(3), 34–50.
- Prasetyo, A., & Darmanto, S. (2022). Modal sosial dan ketahanan organisasi sekolah: Studi kasus sekolah menengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 78–91.
- Rahmawati, E., Sari, R., & Nugroho, B. (2023). Penguatan literasi digital dan keterampilan abad ke-21 untuk sekolah resilien. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 12(1), 1–15.
- Rahayu, D., & Suryadi, D. (2020). Kedisiplinan dalam budaya organisasi sekolah: Studi pada sekolah menengah di Jawa Tengah. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 10(2), 101–115.
- Rexhepi, G. (2016). Building organizational resilience: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 219–237. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12069>

- Sari, R., & Nugroho, B. (2021). Peran sarana prasarana berbasis teknologi dalam inovasi pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi*, 7(3), 45–60.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Siregar, D., Meliza, R., & Nuraini, T. (2024). Evaluasi holistik dalam Kurikulum Merdeka: Strategi pengembangan kompetensi peserta didik. *Jurnal Kurikulum dan Pembelajaran*, 5(1), 25–40.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastri, & Handayani, T. (2020). Budaya organisasi kolaboratif dalam mendukung ketahanan sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 55–68.
- Suharsaputra, E., & Anwar, M. (2020). Pengambilan keputusan partisipatif dan budaya kerja kolaboratif di sekolah menengah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 28(1), 65–80.
- Suyatno, Wantini, & Baidi. (2021). Kepemimpinan kolaboratif dalam meningkatkan kapasitas adaptif sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 9(1), 22–37.
- Takdir, & Sulton. (2018). Kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan*, 5(2), 14–28.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414166>
- Wibowo, A. (2019). Kolaborasi dan kebersamaan dalam budaya sekolah. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 9(1), 12–25.
- Wibowo, A., & Sari, R. (2021). Motivasi guru dan pengaruhnya terhadap ketahanan organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 33–47.
- Wicaksono, D. (2024). Komunikasi partisipatif dalam penguatan budaya organisasi sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 32(1), 23–40.
- Yulk. (2018). *Leadership in organizations* (9th ed.). New York, NY: Pearson.
- Zantia, M., Rahmawati, E., & Nugroho, B. (2024). Pendidikan sebagai instrumen transformasi sosial. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 12(1), 1–18.