



## **Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah: Peran BKPI dalam Menghadapi Pergantian Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### ***School Organizational Change Management: The Role of BKPI in Facing Changes in Principal Leadership***

**Aulia Rachmadina<sup>1</sup>, Syari Riqki Bintania<sup>2</sup>, Sumiyati Br Purba<sup>3</sup>,  
Muhammad Fauzil Adhim Karsita<sup>4</sup>**

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Email: [auliaarchmadina@gmail.com](mailto:auliaarchmadina@gmail.com)<sup>1</sup>, [syaririqkibintania@uinsu.ac.id](mailto:syaririqkibintania@uinsu.ac.id)<sup>2</sup>, [sumiyati0303232051@uinsu.ac.id](mailto:sumiyati0303232051@uinsu.ac.id)<sup>3</sup>,  
[fauzilkrstv@gmail.com](mailto:fauzilkrstv@gmail.com)<sup>4</sup>

#### Article Info

##### Article history:

Received : 17-06-2026

Revised : 19-06-2026

Accepted : 21-06-2026

Published : 23-06-2026

#### Abstract

*A change in principal is a crucial event that always brings about changes within the school organization. Differences in vision, leadership style, and new regulations often trigger injustice and uncertainty, leading to resistance to change among teachers and staff. The purpose of this study is to determine the strategic role of Islamic educational guidance and counseling (BKPI) in assisting the school community in adapting to a new leader; overcoming resistance to change, aligning the old and new work cultures, and providing psychological support during the leadership transition. The research method used a literature review, reviewing various books, national and international journal articles, and relevant scientific papers. The results and discussion indicate that a change in principal can impact the psychological, social, and work culture of teachers and education personnel. Resistance to change is generally caused by low individual readiness, a lack of effective communication, and clashes with entrenched work cultures. In these circumstances, BKPI plays a crucial role in creating a conducive organizational climate and supporting the success of the change process within the school environment.*

**Keywords:** *Change in principal, organizational change, resistance to change*

#### Abstrak

Pergantian kepala sekolah merupakan peristiwa krusial yang selalu memberikan perubahan dalam organisasi sekolah. Perbedaan visi, gaya kepemimpinan, dan regulasi baru sering kali memicu ketidakadilan dan ketidakpastian yang berujung pada penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) oleh guru staf. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran strategis bimbingan dan konseling pendidikan islam (BKPI) dalam membantu proses adaptasi warga sekolah terhadap pemimpin baru, mengatasi penolakan terhadap perubahan, menyelaraskan budaya kerja lama dan budaya kerja baru, serta memberikan pendampingan psikologis selama masa transisi kepemimpinan. Metode penelitian menggunakan studi literatur dengan mengkaji berbagai buku, artikel jurnal nasional maupun internasional, serta karya ilmiah yang relevan. Hasil dan pembahasan menyatakan bahwa pergantian kepala sekolah dapat memengaruhi kondisi psikologis, sosial, dan budaya kerja guru maupun tenaga kependidikan. Penolakan terhadap perubahan umumnya disebabkan oleh rendahnya kesiapan individu, kurangnya komunikasi yang efektif, serta benturan budaya kerja yang telah mengakar. Dalam kondisi tersebut, BKPI berperan penting dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif serta mendukung keberhasilan proses perubahan di lingkungan sekolah.

**Kata Kunci:** Pergantian kepala sekolah, Perubahan organisasi, penolakan perubahan



## PENDAHULUAN

Pergantian kepemimpinan kepala sekolah merupakan peristiwa krusial yang selalu memberikan perubahan dalam organisasi sekolah. Sebagai pengaruh utama budaya sekolah, kehadiran kepala sekolah baru menuntut terjadinya manajemen perubahan (*organizational change management*) yang efektif. Namun, proses adaptasi terhadap pemimpin baru kerap kali tidak berjalan mulus. Perbedaan visi, gaya kepemimpinan, dan regulasi baru sering kali memicu ketidakadilan dan ketidakpastian yang berujung pada penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) oleh guru dan staf.

Konflik internal ini umumnya terjadi akibat benturan antara budaya kerja lama dan budaya kerja baru. Reformasi yang dibawa pemimpin baru sering kali dianggap mengusik nilai-nilai lama yang sudah mengakar. Jika friksi ini dibiarkan, motivasi kerja dan iklim organisasi sekolah akan memburuk. Di sinilah peran Bimbingan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) menjadi sangat strategis. BKPI tidak hanya berfungsi menangani dinamika siswa, tetapi juga harus memperluas peran dalam dimensi *organizational counseling* melalui pendampingan anggota organisasi. Kompetensi psikologis dan konseling yang dimiliki BKPI dapat menjadi solusi untuk mengurai kecemasan guru dan staf dalam menghadapi transisi.

Secara yuridis, fokus peran Bimbingan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) dalam ranah manajemen organisasi sekolah memiliki landasan hukum yang kuat dalam sistem pendidikan nasional. Berdasarkan Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 tentang Bimbingan dan Konseling pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah, konselor tidak hanya bertugas melayani siswa, melainkan wajib menjalankan komponen “Dukungan Sistem” untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Melalui fungsi pemeliharaan dan pengembangan dalam regulasi tersebut, BKPI memiliki legalitas untuk melakukan pendampingan kepada sesama pendidik dan staf guna menjaga stabilitas psikologis organisasi saat menghadapi transisi kepemimpinan.

Meskipun studi tentang kepemimpinan sekolah telah banyak dilakukan, kajian yang menempatkan BKPI sebagai pihak penengah dalam memperhatikan dampak pergantian kepala sekolah masih terbatas. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis BKPI dalam mengelola adaptasi, mengatasi penolakan, menyelaraskan budaya kerja, serta memberikan pendampingan psikologis bagi warga sekolah dalam menghadapi pergantian kepemimpinan.

## METODE PENELITIAN

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data adalah studi literatur. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dengan menggunakan latar alamiah untuk menjelaskan suatu fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan menggabungkan berbagai metode yang ada. Studi literatur adalah melakukan pengkajian data dari berbagai buku sebagai referensi serta berbagai penelitian yang relevan dengan penelitian untuk mendapatkan landasan teori dari suatu masalah atau peristiwa yang sedang diteliti. Penelitian ini berfokus pada buku, artikel jurnal nasional maupun internasional serta karya ilmiah terdahulu (Munib, & Wulandari, 2021).



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil studi literatur, pergantian kepala sekolah adalah salah satu bentuk perubahan organisasi yang dapat memengaruhi kondisi psikologis, sosial, dan budaya kerja para guru dan staf sekola. Kehadiran kepala sekolah baru biasanya menghadirkan visi, kebijakan, serta sistem kerja yang berbeda dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya. Kondisi ini membutuhkan proses penyesuaian dari para guru dan staf pendidikan agar perubahan yang terjadi bisa berjalan dengan baik dan efektif. Dalam penelitian Windasari, Roesminingsih, dan Trihantoyo (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah berdampak besar terhadap kesuksesan perubahan di lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang bisa membuat komunikasi yang baik, memberi semangat, dan melibatkan guru dalam mengambil keputusan biasanya lebih mudah mendapatkan dukungan dari orang tua siswa.

Proses perubahan tidak selalu berjalan dengan lancar, penelitian menunjukkan bahwa penolakan terhadap perubahan sering terjadi saat pergantian pemimpin. Menurut Indirani dan Hidayat (2022), bahwa kesiapan idividu dalam menghadapi perubahan (*readiness for change*) berpengaruh terhadap kemampuan guru dalam menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi. Guru yang memiliki kesiapan tinggi cenderung lebih mudah menerima kebijakan baru dan mempertahankan kinerjanya. Sebaliknya, guru yang belum siap menghadapi perubahan cenderung menunjukkan sikap ragu, kurang mendukung kebijakan baru, atau bahkan menolak perubahan yang dilakukan. resistensi terhadap perubahan biasanya terjadi karena seseorang belum siap mengahadapinya, kurang memahami mengapa perubahan itu diperlukan, dan merasa khawatir akan dampak negatif yang mungkin timbul. Temuan ini di dukung oleh penelitian Julianty, Hutabarat, dan Hakim (2025) yang menunjukkan bahwa kurangnya pemaparan mengenai pembicaraan mengenai kebijakan baru bisa menyebabkan terjadinya perdebatan dan penolakan di dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas dan keterlibatan semua siswa dalam proses perubahan sangat penting untuk mengurangi hambatan yang terjadi.

Pergantuan kepala sekolah sering kali menciptakan perbedaan antara budaya kerja yang lama dan budaya kerja yang baru. Budaya kerja yang sudah lama ada di dalam organisasi sekolah sering kali sulit diubah karena sudah menjadi kebiasaan yang dilakukan selama bertahun-tahun. Sementara itu, kepala sekolah baru biasanya membawa nilai, aturan, dan cara kerja yang berbeda, sesuai dengan visi kepemimpinannya. Jani (2023) menyatakan bahwa kepala sekolah memainkan peran penting dalam membentuk budaya sekolah dengan menerapkan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun, mengubah budaya organisasi membutuhkan waktu dan proses yang cukup panjang. Falah (2023) menekankan bahwa perubahan budaya sekolah perlu dilakukan secara perlahan, sambil tetap menjaga nilai-nilai positif yang sudah ada sebelumnya. Sehingga, kombinasi antara budaya kerja lama dan budaya kerja baru bisa berjalan selaras tanpa menyebabkan permasalahan yang berkelanjutan.

Proses perubahan organisasi sekolah memerlukan dukungan dari berbagai pihak, termasuk Bimbingan dan Konseling Pendidikan Islam (BKPI). Dalam situasi kepemimpinan, BKPI dapat berperan sebagai fasilitator yang membantu guru dan tenaga kependidikan memahami perubahan yang sedang terjadi. Melalui layanan konseling, konsultasi, dan bimbingan kelompok, BKPI membantu anggota organisasi mengelola kecemasan, meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan, serta mengembangkan sikap yang lebih terbuka terhadap kebijakan baru . Peran ini



penting karena perubahan yang tidak disertai dengan dukungan psikologis sering kali menimbulkan resistensi yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

BKPI juga dapat berperan sebagai mediator dalam membangun komunikasi antara kepala sekolah dengan guru maupun tenaga kependidikan. Komunikasi yang baik memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang jelas mengenai tujuan, manfaat, dan proses perubahan yang dilakukan. Dengan adanya komunikasi yang efektif, kesalahpahaman dan konflik yang mungkin muncul selama masa transisi dapat diminimalkan. Hal ini sejalan dengan Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 yang menegaskan bahwa layanan bimbingan dan konseling memiliki fungsi dukungan sistem dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan pendidikan.

## KESIMPULAN

Pergantian kepala sekolah merupakan momentum krusial yang membawa reformasi visi, kebijakan, dan sistem kerja baru dalam organisasi sekolah. Namun, proses transisi ini kerap memicu penolakan (*resistance to change*) akibat ketidaksiapan individu, kurangnya komunikasi transparan, serta benturan antara budaya kerja lama dan baru yang dapat memperburuk motivasi kerja maupun iklim organisasi.

Di tengah dinamika tersebut, Bimbingan Konseling Pendidikan Islam (BKPI) memegang peran yang sangat strategis melalui perluasan dimensi ke ranah *organizational counseling*. Memiliki landasan hukum yang kuat pada Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 melalui komponen "Dukungan Sistem", BKPI secara legalitas berfungsi sebagai fasilitator dan mediator. Melalui layanan konseling, bimbingan kelompok, serta konsultasi, BKPI mampu membantu mengurai kecemasan guru dan staf, meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan, serta menjembatani komunikasi yang efektif antara pemimpin baru dan warga sekolah demi terciptanya lingkungan pendidikan yang kondusif.

Mengingat kajian literatur mengenai peran BKPI dalam memediasi dampak pergantian kepala sekolah masih terbatas, peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian lapangan (studi empiris) baik melalui metode kualitatif deskriptif, studi kasus, maupun kuantitatif untuk menguji efektivitas langsung dari peran BKPI ini di sekolah

## DAFTAR PUSTAKA

- Falah, M. S. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu budaya pendidikan siswa. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 7(2), 176–186.
- Indriani, W., & Hidayat, D. (2022). *Pengaruh Perubahan Organisasi dalam Konteks Readiness for Change terhadap Pendekatan Kepemimpinan Adaptif dan Kinerja Guru Sekolah A di Bekasi*. JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 5(9), 3482–3490.
- Jani, H. (2023). *Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka*. Kalbisocio: Jurnal Bisnis dan Komunikasi, 10(1).
- Julianty, L., Hutabarat, L. N., & Hakim, M. (2025). Perilaku organisasi sekolah dalam menghadapi perubahan kurikulum di UPT SMP Negeri 27 Medan. *Morfologi: Jurnal Ilmu Pendidikan, Bahasa, Sastra dan Budaya*.



- Mudib, A., & Wulandari, F. (2021). Studi Literatur: Efektivitas Modelikooperatif Tipe Coursei Reviewi Horayi dalam Pembelajaran IPA di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, Vol. 7 No. 1. 163.
- Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 tentang Bimbingan dan Konseling (BK) pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. (). Kementrian Pendidikan Nasional...<https://jdih.kemdikbud.go.id/>
- Windasari, W., Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar*. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 99–110.