

---

## MENGAWALI PROSES PERUBAHAN DI SEKOLAH

Rahmania Utari, S.Pd.

### Abstract

*As an opened system, the educational institution can not avoid the changes. Therefore, the leader as a change agent should understand, anticipate, decide and conduct the process of change to control the conflict among people in school. The beginning stage in the change process hold the important role to support the change itself. There are three approach to begin the change process; structural approach, personal approach, and group approach. Lewin stated the operational technique to start the change process; unfreezing, changing/moving, and refreezing. However, culture is a factor which influence how the member of organization could accept a new concept and conduct the new decision. An agent of change may seeing the culture as an obstacle because it contains stability, consistency, and meaning. The leader of change process should be able to integrating all the approaches in order to force the positive contribution of the organization member for creating the process of change as it should be.*

*Key words: School changes, School Leadership, Educational renewal,*

---

### PENDAHULUAN

Sebagai sistem yang terbuka, organisasi tidak dapat menghindari perubahan. Perubahan suasana politik negara, ataupun keadaan ekonomi yang melemah secara makro bahkan turut memberikan kontribusi terhadap adanya perubahan di sebuah organisasi mikro. Demikian juga dengan organisasi pendidikan di level paling kecil, yaitu sekolah. Terjadinya pergantian pimpinan, terbitnya kurikulum baru, pengembangan gedung sekolah, adalah contoh-contoh perubahan yang mempengaruhi sekolah dan bersifat terencana. Lain lagi dengan bencana alam yang mungkin menimpa sekolah secara tak terencana, Tanpa mengurangi kewaspadaan akan timbulnya perubahan tak terencana, uraian selanjutnya akan berbicara tentang perubahan terencana dengan rasionalisasi bahwa tindakan antisipatif, inisiatif dan aktif dapat dipelajari dan menjadi sikap sehingga ketika menghadapi perubahan tak terencana ada kesiapan mental dalam hal ini.

Penulis mengasumsikan bahwa setiap sekolah memiliki program kerja tertentu baik yang langsung dibawah kendali Kepala Sekolah atau Ketua Yayasan, atau bahkan pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional. Setiap kebijakan yang diterbitkan oleh negara pastilah melalui tahapan sosialisasi paling tidak terhadap pimpinan sekolah. Artinya, perubahan kebijakan secara makro pun sesungguhnya masih memiliki tenggang waktu tertentu agar pimpinan dapat berpikir tentang apa yang akan ia lakukan terhadap sekolahnya sehubungan dengan perubahan makro tersebut. Jadi dalam kajian ini tidak dipermasalahkan apakah sumber perubahan itu berupa inisiatif sekolah sendiri atau pemerintah sebagai pelaku utamanya, karena pada dasarnya di dataran mikro kebijakan makro tetap memerlukan reinterpretasi oleh pimpinan setempat.

Di lapangan dengan mudah kita temui adanya pertanyaan-pertanyaan sederhana dari kalangan guru atau staf sekolah, mengapa kurikulum mengalami perubahan, mengapa harus ada kebijakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah, atau mengapa harus mengganti mesin tik manual dengan komputer. Sebuah rasa keingintahuan semata atau isyarat penolakan adalah hal yang wajar mengingat sebagian orang lebih senang berada pada kondisi mapan. Menyikapi hal tersebut seorang agen perubahan contoh Kepala Sekolah perlu memahami, mengantisipasi dan mengatasi, serta menentukan proses perubahan yang seminimal mungkin menimbulkan gejolak di kalangan warga sekolah. Tahapan awal pada proses perubahan dengan demikian memegang peranan yang sangat penting dalam menunjang bergulir dan berhasilnya sebuah perubahan.

Mengacu pada rangkaian penjelasan di atas, permasalahan pertama yang akan dikemukakan adalah alasan perubahan itu sendiri, dan dilanjutkan pada bagaimana menyikapi adanya resistensi terhadap perubahan. Agar materi dalam makalah ini cukup menghubungkan antara dunia teori dan praktis, maka Penulis juga menjelaskan tentang contoh langkah dalam mengawali perubahan di sekolah.

Ada tiga tujuan yang menyertai penulisan makalah ini, pertama ialah memberikan pemahaman tentang penyebab perubahan pada organisasi khususnya sekolah. Tujuan kedua adalah mengenalkan pembaca pada

berbagai sebab, bentuk dan pengurangan resistensi terhadap perubahan, sedangkan tujuan ketiga yakni memberikan pandangan implementatif tentang bagaimana mengawali perubahan di sekolah.

### **MENGAPA HARUS BERUBAH?**

Gugatan yang satu ini kerap dilontarkan pihak-pihak yang membutuhkan rasionalisasi terjadinya perubahan di organisasi. Lunenburg (2004: 239-241) memberikan penjelasan baik dari sisi internal maupun eksternal sekolah. Ia menyebutkan ada beberapa tekanan yang mau tidak mau membuat sekolah melakukan perubahan, yaitu sebagai berikut:

- (1) Dorongan untuk menjadi lebih *accountable*
- (2) Terjadinya perubahan kependudukan
- (3) Kurangnya SDM baik dari sisi kuantitas maupun kualitas
- (4) Kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan
- (5) Proses yang dilakukan anggota organisasi dan keadaan anggota organisasi itu sendiri yang mempengaruhi jalannya proses.

Akibat dari dorongan-dorongan tersebut, dapat diklasifikasikan jenis-jenis perubahan yang menggejala pada organisasi. Glatthorn dan Bowman dalam Lipham & Hoeh (1974: 107-108) menyebutkan adanya tiga jenis perubahan pada lembaga pendidikan, yakni perubahan struktural, perubahan program, dan perubahan menyangkut SDM. Masih dalam buku yang sama, Saville memaparkan empat jenis perubahan pada satuan lembaga pendidikan, yang terdiri atas perkembangan yang baru di bidang teknis, proses yang baru, tujuan baru, dan perkembangan kurikulum. Perkembangan baru bidang teknis misal berhubungan dengan teknologi adalah masuknya internet ke sekolah sehingga menuntut guru untuk juga mampu mengoperasikan sistem informasi dan komunikasi tersebut. Proses yang baru sebagai contoh adanya pergantian pemimpin yayasan. Adapun tujuan baru dicontohkan dengan pengembangan visi dan misi sekolah, dan perkembangan kurikulum yang biasanya mengandung perubahan pendekatan instruksional.

Menghadapi sekeliling kita yang senantiasa berubah, hendaknya justru memicu pimpinan sekolah untuk berhati-hati pula dalam menyikapinya. Lipham & Hoeh (1974: 108) mengutip dari Rogers & Shoemaker bahwa perubahan harus mengandung lima unsur. Lima unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- (1) Memiliki tingkat kegunaan lebih tinggi daripada sebelumnya
- (2) Tidak terlalu sukar
- (3) Sesuai dengan sistem nilai anggota organisasi
- (4) Terbuka untuk adanya ujicoba
- (5) Keberhasilannya dapat terukur jelas

Jadi walaupun perubahan dibutuhkan oleh organisasi agar ia tetap eksis, ia harus tetap memperhatikan beberapa hal agar kelak tidak merugikan organisasi itu sendiri.

### **RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN DAN CARA MENANGGULANGINYA**

Berbagai respon pasti akan muncul seiring dengan adanya kebijakan untuk berubah. Sebagai sebuah tindakan yang bijaksana, kita juga harus menghargai adanya sikap negatif atau penolakan sementara oleh beberapa kalangan warga sekolah. Sebuah artikel menarik di bidang organisasi menuliskan bahwa ajakan untuk berubah akan lebih sulit bila sebelumnya telah terjadi kegagalan dalam melaksanakan sebuah program perubahan ([http://www.businessperform.com/html/change\\_management.html](http://www.businessperform.com/html/change_management.html)). Hal yang sangat manusiawi ini hanyalah salah satu contoh penyebab terjadinya penolakan anggota organisasi terhadap perubahan. Secara umum faktor-faktor yang menyebabkan hal ini terjadi adalah sebagaimana disebutkan oleh Lunenburg (2004: 241-244):

- (1) Pengaruh kebutuhan
- (2) Takut akan hal baru
- (3) Ancaman terhadap pengaruh dan kekuasaan yang selama ini dipegang
- (4) Rasa kolot terhadap pengetahuan dan keterampilan yang dikuasai selama ini
- (5) Struktur organisasi yang menghambat (karena umumnya bersifat birokrat)
- (6) Terbatasnya sumber daya
- (7) Telah adanya suatu kesepakatan antara beberapa kalangan warga sekolah dengan pihak di luar sekolah

Rivai (2004: 442) memberikan gambaran tentang akibat ketidaksukaan anggota organisasi terhadap perubahan. Perlawanan yang digambarkan pakar manajemen tersebut terbagi atas tiga, yaitu tipe logis, tipe psikologis, dan tipe sosiologis. Indikator dari perlawanan tipe logis antara lain munculnya hambatan teknis atas perubahan, bertambahnya kebutuhan dana operasional, lamanya waktu yang diperlukan untuk jalannya perubahan, dan usaha yang harus lebih keras dalam rangka menguasai hal yang baru. Pada perlawanan tipe psikologis, indikator yang ada tentu berhubungan dengan perasaan, antara lain ketakutan yang tidak jelas, toleransi yang rendah, dan ketidaksenangan terhadap pimpinan atau agen perubahan. Untuk perlawanan tipe sosiologis, hal-hal bersifat “atas nama kelompok” menjadi pola mendasar, antara lain tumbuhnya koalisi politik, dan menentang nilai-nilai baru atas dasar nilai kelompok yang telah dianut.

Runtutan kajian akan bermuara pada langkah apa yang harus dilakukan untuk menanggulangi atau setidak-tidaknya mengurangi resistensi anggota organisasi. Pendapat Lewin tentang model tiga tahap perubahan yang sangat populer sebagaimana dikutip oleh Sutarto (2000: 415) bisa menjadi rujukan dalam melakukan perubahan organisasi. Dimulai dari tahap *unfreezing* yang menunjukkan pola perilaku saat ini. Kedua adalah *changing*, yang menunjukkan pengembangan pola perilaku baru yang didapat melalui proses identifikasi dan internalisasi. Pada beberapa literatur lain, istilah *changing* digunakan secara bergantian dengan *moving*. Tahap terakhir adalah *refreezing*, yaitu keadaan dimana terdapat perubahan distabilisasi dengan penguatan atas pola perilaku baru.

Implementasi model Lewin tentu membutuhkan teknik operasional. Sebagaimana diutarakan oleh Robbins (1994: 422), alternatif model yang bisa dipilih antara lain intervensi (memasukkan modifikasi pada unsur struktur, teknologi, proses organisasi, dan perilaku), partisipasi (pelibatan stakeholders internal dalam perencanaan dan pelaksanaan) dan persuasi (memberikan dorongan, berkomunikasi langsung, pemberian penghargaan).

Lebih mendalam lagi, pelaksanaan teknik-teknik tersebut masih memerlukan nuansa pendekatan. Terdapat tiga pendekatan, yaitu struktural, pribadi, dan kelompok. Contoh pendekatan struktural adalah pada bagaimana mengubah pola wewenang, akses terhadap informasi, alokasi imbalan, dan teknologi. Untuk pendekatan pribadi, cara ini ditujukan untuk mengatasi perubahan load atau sifat kerja, yakni dengan mengubah persepsi orang mengenai pekerjaannya, dan agar terjadi perubahan perilaku pada individu. Contoh strategi pendekatan pribadi adalah melalui pengayaan tugas, pelatihan, dan modifikasi behavioristik. Pendekatan ketiga adalah kelompok, yang strateginya antara lain dapat ditempuh melalui teknik analisis peran (memahami dan memaknai peran), pemecahan masalah dalam kelompok, dan membuat norma kelompok bersama-sama.

### **CONTOH KASUS PENDEKATAN KELOMPOK AGAR TERJADINYA PERUBAHAN ORGANISASI**

Dalam melakukan perubahan organisasi, seorang agen perubahan sangat perlu menyadari adanya aspek kultur dalam internal organisasinya. Tiga peneliti dari Jerman yaitu Schreyoegg, Oechsler, and Waechter menguraikan bahwa budaya yang melingkupi sebuah organisasi akan mempengaruhi anggotanya dalam menerima sesuatu mengkonseptualisasikannya dan membuat keputusan akan hal baru tersebut (Beitler, 2007: <http://ezinearticles.com/?Organizational-Culture-Change:--Is-It-Really-Worth-the-Effort?&id=102525>). Beitler juga mengutip pendapat Schein yang meyakini bahwa seorang agen perubahan kadang mengalami hambatan oleh karena budaya di organisasinya dikarenakan di dalamnya terkandung stabilitas, konsistensi, dan pemaknaan. Di Indonesia prinsip kebersamaan dan kerukunan masih diyakini oleh sebagian besar masyarakatnya. Untuk itulah penulis sengaja memetik contoh dengan warna yang tidak berbeda dengan kultur tersebut.

Berikut merupakan salah satu contoh cara melakukan pendekatan kelompok dalam rangka terjadinya perubahan organisasi yakni dengan teknik analisis peranan. Teknik ini menurut Penulis memungkinkan sekali dilakukan sehubungan dengan pola baru manajemen pendidikan di Indonesia, yakni manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Teknik analisis peranan dapat membantu meningkatkan kesadaran masing-masing pihak untuk berpartisipasi sesuai dengan yang seharusnya. Lunenburg (2004: 258) menegaskan bahwa banyak konsultan pendidikan di Amerika yang kita kenal masyarakatnya dengan nilai individualisme tinggi menggunakan teknik ini. Besar harapan teknik ini dapat diimplementasikan dan berhasil di Indonesia yang memiliki budaya gotong royong.

(1) Langkah pertama: Memahami Peran. Teknik analisis peranan adalah memberikan batasan yang jelas kepada masing-masing pihak/kelompok tentang perannya terhadap keberhasilan sekolah. Dari situ dapat diperoleh

gambaran rasional pengaruh peran pihak satu dengan lainnya. Dalam langkah pertama ini yang perlu dilaksanakan adalah meminta setiap individu menuliskan peranannya di papan tulis sesuai dengan posisi jabatan atau keberadaannya. Setiap orang dianjurkan untuk berdiskusi dengan yang lainnya dalam satu kelompok dalam rangka menemukan batasan peran.

- (2) Langkah kedua: Membandingkan dengan Harapan. Pelaksanaan langkah ini dimulai dengan pihak atau kelompok yang memeriksa tulisan hasil langkah pertama dari kelompok lainnya. Kesemua kelompok kemudian berdiskusi perihal hasil perbandingan atas apa yang mereka harapkan dari kelompok lain dengan peran-peran yang telah diidentifikasi oleh kelompok lain. Diskusi bisa mengarah pada pengembangan peran atau bahkan pengurangan peran.
- (3) Langkah ketiga: Penyimpulan Peran. Langkah terakhir adalah menyimpulkan hasil diskusi mengenai profil peran kelompok masing-masing. Perlu diingat bahwa profil peran harus memuat seperangkat aktivitas yang ditentukan atas pembagian tugas sebagai ketentuan atas peran yang disandang (Dayal, & Thomas dalam Lunenburg (2004: 258). Hal lain yang ditegaskan Dayal & Thomas dalam buku yang sama adalah bahwa profil peran juga mengandung perangkat yang menjelaskan kewajiban peran dan harapan atas peran tersebut.

## **PENUTUP**

Simpulan yang dapat ditarik adalah bahwa tantangan yang berbeda dari hari ke hari mendorong organisasi berimprovisasi dan berinovasi. “Berubah atau punah” secara tajam dibidikkan di dunia industri, dan idiom bernuansa teori seleksi alam ini kini juga banyak dianut kalangan pemimpin di sekolah. Sejauh hasil amatan, perubahan biasanya menimbulkan pro dan kontra. Berbagai alasan melingkupi penolakan dan kesetujuan, sehingga perlu ditempuh berbagai cara atau pendekatan agar perubahan diawali dengan dukungan dari berbagai individu dalam organisasi bersangkutan.

Mengatasnamakan kebutuhan organisasi untuk selalu mengikuti perkembangan dalam rangka melakukan perubahan merupakan suatu hal yang bijaksana, namun lebih bijaksana lagi jika perubahan tersebut mengandung unsur-unsur rasional yang diketahui dan dipahami para anggota organisasi. Implikasi dan saran lainnya atas tuntutan teori dan temuan di makalah ini adalah bahwa langkah-langkah sistematis dibutuhkan tidak hanya pada saat perubahan bergulir, namun juga di masa-masa awal sosialisasi. Pimpinan dan si agen perubahan seyogyanya mampu mengintegrasikan berbagai pendekatan dalam rangka mendorong kontribusi positif anggota organisasi dalam hal ini warga sekolah agar guliran perubahan berlangsung sebagaimana mestinya.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Beitler, Michael. 2007. *Organizational Culture Change: Is It Really Worth the Effort?*, (Online), (<http://ezinearticles.com/?Organizational-Culture-Change:-Is-It-Really-Worth-the-Effort?&id=102525>), diakses 17 September 2007).
- Organizational Change Management – The New imperative*, (Online), ([http://www.businessperform.com/html/change\\_management.html](http://www.businessperform.com/html/change_management.html)), diakses 17 September 2007.
- Lipham, James. M. & Hoeh, James. A. 1974. *The Principalship; Foundations and Functions*. New York: Harper & Row.
- Lunenburg, Fred. C. 2004. *Educational Administration*. Belmont: Wardsworth.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. Terjemahan oleh Jusuf Udaya. Tanpa Tahun. *Teori Organisasi; Struktur, Desain & Aplikasi*. 1994. Jakarta: Arcan.
- Sutarto. 2000. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.