

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

Ganjar Winata Martoatmodjo

Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung
ganjarwinata@umpri.ac.id

e-ISSN: 2985-7996

Article History:

Received: 02-03-2023

Accepted: 01-04-2023

Abstrak : Manajemen perubahan adalah suatu rangkaian dari kegiatan yang melalui proses pengelolaan usaha kerja sama sekelompok orang yang tergabung dalam organisasi pendidikan, guna mencapai tujuan pendidikan, agar efektif dan efisien serta menghasilkan hal baru yang berupa kebijakan, produk ataupun ide baru. Adanya Resistensi Individual dikarenakan persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Hal-hal yang terdapat pada resistensi individu adalah kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, ketidakpastian, dan persepsi. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan. Resistensi Organisasional memiliki beberapa aspek yang meliputi: 1) Inersia struktural; 2) Dampak luas perubahan; 3) Inersia kelompok; 4) Ancaman keahlian; 5) Ancaman kekuasaan; 6) Ancaman alokasi sumber daya. Pendekatan dalam manajemen perubahan organisasi yaitu pendekatan klasik yang dikemukakan oleh Kurt Lewin mencakup tiga langkah: Pertama *Unfreezing the status quo*; Kedua *Movement to the new state*, Ketiga *Refreezing the new change to make it permanent*.

Kata Kunci : Manajemen, Perubahan, Organisasi Pendidikan



PENDAHULUAN

Perubahan terus terjadi di dunia ini. Tidak ada sesuatu yang statis, semuanya mengalami perubahan. Itulah sebabnya, setiap organisasi pendidikan juga harus memiliki kemampuan untuk berubah. Hanya perubahan itu sendirilah yang akan abadi. Organisasi pendidikan selalu mendapatkan prioritas utama dalam pembangunan juga dapat perhatian besar dari pemerintah dan masyarakat, salah satunya tempat dimana proses organisasi pendidikan itu akan berjalan yaitu sekolah (negeri/swasta) dan perguruan tinggi (negeri/swasta). Dimana terdapat orang-orang yang beraktivitas langsung dengan dunia pendidikan.

Proses pendidikan akan berjalan dengan baik apabila terdapat sistem manajemen yang baik, hal tersebut sesuai dengan pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Nanang Fatah (2016: 39) bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang menjadikan sesuatu/situasi yang berbeda dengan yang sudah ada. Perubahan itu bisa terjadi pada orang, pada struktur dan teknologi. Perubahan mempunyai tujuan yang sifatnya penyesuaian diri dengan lingkungan agar tujuan organisasi sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat. Perubahan yang terjadi pada organisasi melibatkan berbagai komponen, misalnya tujuan, strategi, manusia, struktur, dan teknologi yang saling berkaitan erat, sehingga perubahan pada suatu komponen harus diikuti dengan perubahan pada komponen lainnya.

Adanya Resistensi Individual dikarenakan persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Menurut Muhaimin dkk (2010: 88) bahwa perubahan yang berkaitan dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi misalnya perubahan dalam proses pembelajaran, telah menghasilkan teori pembelajaran kuantum (*quantum learning*) dan pembelajaran aktif (*active learning*).

Ditautkan melalui konsep globalisasi, maka Michael Hammer dan James Champy (2014: 273) menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 pokok acuan, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Berkaitan dengan penelitian ini, terdapat beberapa penelitian relevan seperti penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim Bafadal (2019) tentang proses perubahan di sekolah (studi multi situs pada tiga sekolah dasar yang baik di Sumekar). Penelitian ini mengungkapkan bahwa sekolah dasar yang baik itu karena adanya proses implementasi inovasi pendidikan, yakni pelaksanaan administrasi dan pendekatan CBSA.

Penelitian relevan selanjutnya dilakukan oleh Abdul Jalil (2019) tentang kepemimpinan dan inovasi pendidikan (studi kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keberhasilan suatu inovasi sekolah sangat tergantung pada perilaku kepemimpinan kepala sekolah.

METODE PENELITIAN

Masalah dalam perubahan adalah banyak yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering muncul dan mencuat yaitu penolakan atas perubahan itu sendiri. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif sebab

dengan adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan (sekehendak hati).

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas terlihat (eksplisit) dan segera, misalnya 1) Mengajukan demonstrasi (protes); 2) Mengancam mogok atau berhenti, dan sejenisnya. Dapat juga tersirat (implisit), yaitu: 1) Lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang; 2) Motivasi kerja menurun; 3) Kesalahan kerja meningkat; 4) Tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Mengapa perubahan ditolak. Menurut Robbins (2011: 178) untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.

Adanya Resistensi Individual dikarenakan persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan. Hal-hal yang terdapat pada resistensi individu adalah kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, ketidakpastian, dan persepsi.

Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Mengapa melakukan hal tersebut, karena kita merasa nyaman dan senang. Bangun pukul 05.00 WIB pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 16.30 WIB sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 22.22 WIB malam. Begitu seterusnya kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan yang dilakukan di atas maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan. Penolakan terjadi disebabkan adanya unsur rasa bosan atau jenuh.

Kita dihadapkan pada kondisi rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan (faktor ekonomi). Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur dalam pekerjaannya.

Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya sehingga sebagian besar orang akan berpendapat takut akan sesuatu yang tidak diketahuinya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keragu-raguan. Jika kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

Persepsi dari cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenalkan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan, ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan. Resistensi Organisasional memiliki beberapa aspek yang meliputi: 1) Inersia struktural; 2) Dampak luas perubahan; 3) Inersia kelompok; 4) Ancaman keahlian; 5) Ancaman kekuasaan; 6) Ancaman alokasi sumber daya.

Inersia struktural, yaitu penolakan yang terstruktur. Organisasi lengkap meliputi: tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin yang menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

Fokus perubahan berdampak luas, perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah, maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.

Pada inersia kelompok kerja dijelaskan. Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.

Pada poin ancaman terhadap keahlian dijelaskan bahwa, perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan. Penjelarasannya adalah mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif sering kali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para personalia dan manajer tingkat menengah.

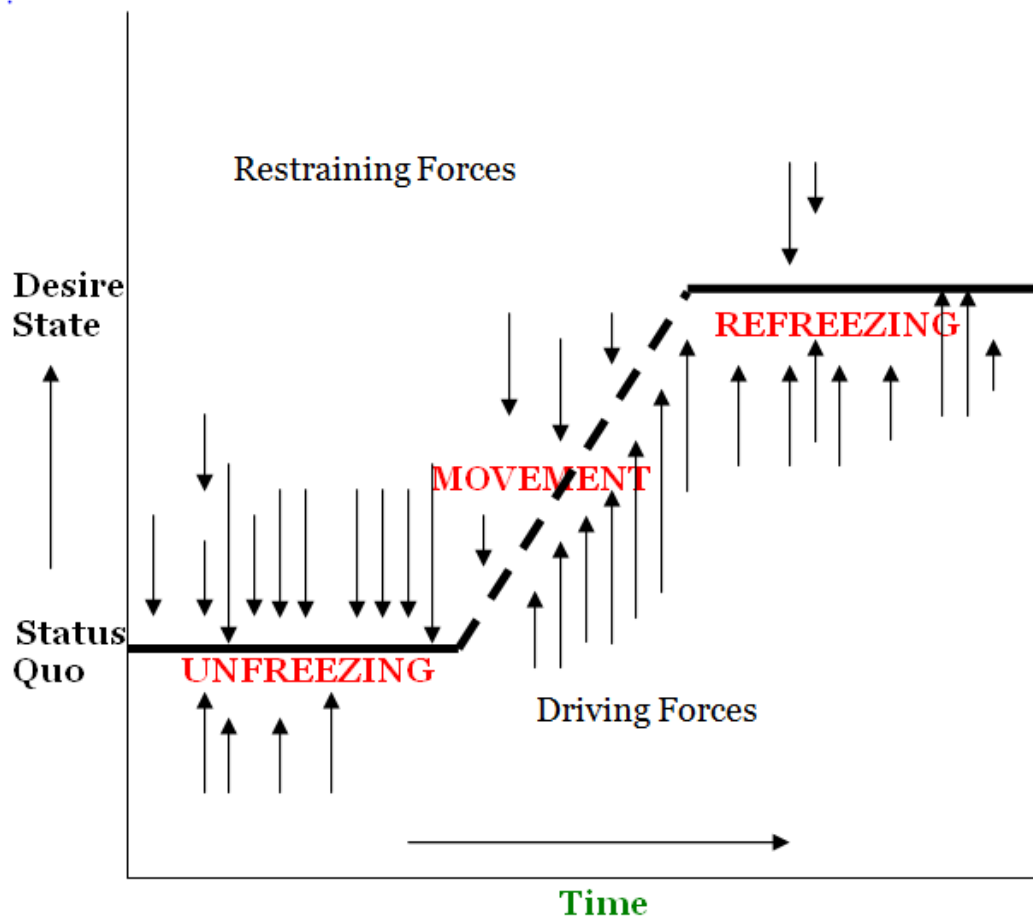
Ancaman terhadap alokasi sumber daya menjelaskan bahwa, kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya.

Taktik mengatasi penolakan atas perubahan menurut Coch dan French Jr. (2018: 271) mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan, yaitu 1) Pendidikan dan Komunikasi, memberikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya; 2) Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan; 3) Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang benar banyak memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan; 4) Negosiasi adalah cara lain yang juga bisa dilakukan. Melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang penentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka; 5) Manipulasi dan memberikan kedudukan. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memanipulasi atau membuat ambigu/berarti ganda (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain sebagainya. Memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan. 6) Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang hal-hal apa saja untuk dilakukannya suatu perubahan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pendekatan dalam manajemen perubahan organisasi terdapat di dalamnya, yaitu Pendekatan klasik yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (2011: 62) mencakup tiga langkah: Pertama: *Unfreezing the status quo*; Kedua *Movement to the new state*, Ketiga *Refreezing*

the new change to make it permanent. Jika digambarkan modelnya menjadi seperti di bawah ini.



Gambar 1. Model Pendekatan Klasik

Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak, melalui strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit.

Unfreezing adalah upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

Movement adalah cara bertahap (step by step) tetapi pasti, perubahan yang dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.

Refreezing adalah kondisi dimana yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberi dukungan baik moril maupun materiil sehingga terlaksanakannya penelitian ini yang dibuat menjadi sebuah artikel.

DAFTAR PUSTAKA

Bafadal, I. (2019). Proses Perubahan di Sekolah Studi Multi Situs pada Tiga Sekolah Dasar yang Baik di Sumekar. PPS IKIP Malang.

- Coch, L. & J.R.P.French, Jr., (2018). *Overcoming Resistance to Change*.
- Fatah, N. (2016). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.
- Hammer, Ml. & James Champy, (2014). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*.
- Jalil, A. (2019). *Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan Studi Kasus Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang 1*. PPS IKIP Malang.
- Lewin, K. (2011). *Field Theory in Social Science*.
- Muhaimin, dkk. (2010). *Manajemen Pendidikan (Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah)*. Kencana.
- Robbins, S. P. (2011). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Application*.