

# MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Bahan Pelatihan Kepala dan Wakil Kepala SMK

Oleh Moch Alip

**KERJA SAMA PPs UNY DENGAN  
DIREKTORAT PENDIDIKAN MENENGGAN KEJURUAN  
DITJEN DIKDASMEN DEPDIKNAS**

Oktober 2005

**MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN**  
YOGYAKARTA, \_\_\_\_\_  
WAKIL DEKAN II  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
AGUS SANTOSO, M.Pd.  
19840822 198812 1 002



## MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Oleh Moch Alip

### A. Model Perubahan.

Organisasi dapat digambarkan sebagai makhluk hidup, yaitu berkembang, berubah, dan mati sesuai dengan umur, gizi, dan lingkungan hidupnya. Demikian pula dengan sekolah sebagai organisasi, bisa makin besar dan makin banyak animonya bila makin baik pimpinan dan gurunya. Organisasi juga mengalami perubahan sesuai dengan tuntutan berbagai pihak terkait. Di sisi lain, manusia sebagai anggota organisasi cenderung tidak menyukai perubahan. Oleh karena itu diperlukan manajemen yang tepat, agen perubahan, dan mungkin dana untuk melakukan perubahan organisasi (Foster, 1986; Cummings & Worley, 2003; Hoy & Miskel, 2005).

Foster (1986) membedakan perubahan organisasi menjadi dua, yaitu perubahan terencana dan adaptasi sebagai upaya mempertahankan hidupnya. Untuk selanjutnya, pembahasan terfokus pada perubahan terencana. Ada lima model untuk melakukan perubahan terencana, yaitu *personal models*, *system models*, *rational models*, *political-economic models*, dan *cultural models*.

*Personal models* berdasar pemikiran bahwa organisasi terdiri dari sejumlah individu sehingga tidak akan ada perubahan organisasi kecuali individu anggota organisasi tersebut berubah. Individu akan berubah bila ada keyakinan bahwa pola pikir lamanya sudah tidak sesuai lagi. Schein (Foster) berpendapat bahwa merubah organisasi adalah merubah pola pikir para anggotanya yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu *unfreezing* (mencairkan) pola pikir lama, *changing* (memperkenalkan) pola pikir baru, dan *refreezing* (mengendapkan) pola pikir baru.

*System models* berdasar asumsi bahwa organisasi tersusun dari sub-sub system yang saling tergantung, yaitu hubungan antar individu, sub-system, dan organisasi itu sendiri. Perubahan bisa terjadi bila ada agen perubah (*consultan*) yang memiliki kemampuan mencermati dan mengklarifikasi hubungan antar individu dan antar sub-system, menemukan sumber masalah organisasi dan solusinya, serta mengases strategi baru yang diterapkan. Jadi, perubahan memerlukan campur tangan pihak luar (agen perubah).

*Rational models* bertolak dari asumsi bahwa organisasi terdiri dari aktor-aktor yang rasional. Perubahan terjadi bila ada data-data akurat akan pentingnya perubahan. Tugas



managemen perubahan adalah menyediakan data-data yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan.

*Political-economic models* berdasarkan asumsi bahwa anggota organisasi merupakan orang-orang aktif yang memperhatikan kekuasaan (*power*) dan penghargaan finansial. Organisasi akan berubah bila berdampak pada promosi dan kepentingan ekonomi. Secara politis, perubahan akan dilakukan melalui koalisi, negosiasi, dan kekuatan tawar (*bargaining power*).

*Cultural models* berdasarkan pemikiran bahwa organisasi merupakan kombinasi mithos, simbol, dan ritual karena tidak jelasnya hubungan antara pekerjaan dan hasil. Perubahan organisasi akan terjadi bila ada perubahan dalam kawasan mithos, simbol, dan ritual. Sekolah bisa bergeser dari akademik ke simbolik bila tidak ada kejelasan antara apa yang diajarkan oleh guru dengan prestasi (*achievement*) siswa dan lebih memperhatikan kegiatan ritual seperti wisuda penganugerahan gelar semata.

Perubahan organisasi tidak sepenuhnya mengikuti salah satu model secara murni, tetapi merupakan gabungan dari dua atau tiga model tersebut. Perubahan organisasi pendidikan lebih kompleks lagi walaupun sering dikaitkan dengan *personal models* namun sulit tanpa dukungan pihak luar serta campur tangan politik dan akhir-akhir ini lebih banyak terkait dengan masalah ekonomi.

Model perubahan lain, yaitu metode CREATE menurut Havelock dan Zlotolow

a. Stage 0 : CARE

Tugas pertama dari change agent (agen pembuat perubahan) adalah mengembangkan suatu rasa bahwa ada sesuatu yang perlu diperhatikan, ada sesuatu yang salah atau suatu kebutuhan akan perubahan. Agen perubahan harus benar-benar mencari sumber masalahnya.

b. Stage 1 : RELATE

Tugas selanjutnya adalah membangun hubungan dalam sistem karena diperlukan kerjasama dalam melakukan perubahan.

c. Stage 2 : EXAMINE

Kemudian perlu diadakan telaah lebih lanjut mengenai masalah yang ada, elemen apa yang ada di dalamnya, dan mana yang paling perlu untuk diubah.

d. Stage 3 : ACQUIRE

Dengan data-data yang ada, perlu ditemukan sumber-sumber yang diperlukan untuk mengadakan perubahan. Hal ini dapat berupa SDM, dana, waktu, teknologi, pengetahuan, keahlian, dll. Setelah ditemukan kebutuhan maka perlu diketahui bagaimana sumber-sumber itu dapat tersedia.

e. Stage 4 : TRY

Setelah masalah diidentifikasi dan sumber-sumber diperoleh, maka perlu dipikirkan beberapa alternatif pemecahan dan bagaimana hal tersebut dapat dilakukan serta apa yang harus dilakukan jika mengalami hambatan.

f. Stage 5 : EXTEND

Akhirnya cara pemecahan yang dipilih harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan segala resiko dan kemungkinan penolakan lalu mencoba meminimalkannya, sampai suatu perubahan dapat terjadi.

g. Stage 6 : RENEW

Walaupun perubahan sudah terjadi, masih ada hal lain yang perlu dikerjakan, yaitu menempatkan perubahan tersebut sebagai bagian yang terus dilakukan dalam sistem. Bahkan lebih dari itu memastikan bahwa sistemnya sudah diperbaharui sehingga menjadi sistem yang lebih siap untuk melakukan perubahan lebih lanjut lagi secara mandiri.

Selanjutnya, makalah ini akan membahas: faktor-faktor pendorong perubahan, bagaimana mengelola perubahan di sekolah, dan bagaimana mengurangi penolakan terhadap perubahan ?

## B. Faktor-faktor Pendorong Perubahan

Faktor-faktor eksternal dan internal yang mendorong sekolah untuk melakukan perubahan, baik berskala kecil maupun yang besar, antara lain :

1. Kebijakan Pemerintah/Depdiknas, seperti diberlakukannya Manajemen Berbasis Sekolah dan Kurikulum Berbasis Kompetensi.
2. Kondisi sosial, seperti naiknya pemakaian obat-obatan terlarang pada anak usia sekolah dan kenakalan remaja.



3. Perkembangan ilmu dan teknologi yang berdampak pada makin luasnya pemakaian komputer dan internet.
4. Globalisasi yang berdampak pada pentingnya pendidikan bahasa Inggris.
5. Perubahan pola komunikasi yang terjadi antara para guru, antara kepala sekolah dengan guru, kepemimpinan yang tidak tepat, serta motivasi guru dan murid yang kurang. Kemampuan mengajar guru kurang, guru atau murid suka membolos, angka drop out yang tinggi, pergantian guru yang terlalu sering, moral guru dan murid yang rendah, dll.
6. Persaingan dengan institusi pendidikan yang lain.
7. Kondisi keuangan.

### C. Penolakan terhadap Perubahan

Seringkali kita lihat bahkan kita alami sendiri staf menolak kebijakan baru, sebenarnya alasan-alasan apa saja yang menimbulkan penolakan ini?

Hal-hal yang menimbulkan penolakan, tertutup atau terbuka, terhadap perubahan :

#### 1. Kebiasaan

Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang hidup dari kekuasaan yang dibangunnya, maka perubahan dapat menjadi hal yang sangat tidak nyaman bagi sebagian besar orang dan makin rumit bila menyangkut perubahan kultur dan etos kerja.

#### 2. Ketakutan

Ketakutan setiap orang dapat berbeda-beda mulai dari ketakutan dengan cara kerja yang baru atau rutinitas baru, bekerja dengan orang-orang baru, takut tidak dapat melakukan yang terbaik, takut menjadi berbeda, dan takut mengalami kegagalan.

#### 3. Faktor-faktor ekonomi

Berkurangnya penghasilan dan kenaikan gaji yang tidak sesuai harapan. Jika di dalam perubahan orang harus mengalami penurunan dalam segi ekonomi maka penolakannya akan semakin besar.

#### 4. Faktor kekuasaan

Berkurangnya kekuasaan seseorang akan menimbulkan penolakan.

#### 5. Sumber-sumber yang terbatas

Banyak sekali kebijakan yang ditolak dengan alasan tidak memadainya sumber daya (manusia, waktu, keahlian, dan dana).

6. Tidak ada manfaat yang diperoleh dari perubahan

Seseorang akan melakukan penolakan jika melihat bahwa dirinya tidak mendapatkan keuntungan.

7. Tidak adanya kepercayaan dalam situasi kerja

Seorang pimpinan yang membangun hubungan kerja dengan stafnya atas dasar ketidakpercayaan, akan lebih mungkin menghadapi penolakan dari stafnya bila ia melakukan perubahan. Sementara pimpinan yang mempercayai stafnya akan melakukan perubahan sebagai hal yang sifatnya terbuka, jujur dan partisipatif. Di sisi lain, staf yang dipercaya oleh atasannya akan melakukan upaya yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan melihat perubahan sebagai sebuah kesempatan. Hal ini terjadi sebab tumbuhnya kepercayaan/ketidakpercayaan dalam hubungan kerja bersifat timbal balik.

8. Persetujuan kolektif

Sebagai contoh, Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) menolak manajemen guru oleh pemerintah daerah dan meminta manajemen guru kewenangannya dikembalikan kepada Pemerintah Pusat, yaitu supaya profesi guru tidak di bawah Depdiknas tetapi langsung di bawah Sekretariat Negara (melalui Rancangan Undang-Undang Guru yang siap di ajukan pemerintah ke DPR).

#### **D. Cara untuk Mengurangi Penolakan terhadap Perubahan**

Ada 6 metode, seperti yang ditulis oleh Lunenburg & Ornstein, yang dapat dilakukan manajer (kepala sekolah) untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan :

1. Partisipasi

Partisipasi adalah salah satu cara yang terbaik untuk dilakukan, yaitu dengan jalan mengundang setiap orang yang akan merasakan efek dari perubahan yang akan dibuat dalam perencanaan, desain, dan implementasi. Hal ini efektif karena 3 hal :

- ide-ide baru dan informasi yang diperlukan dapat ditambahkan sehingga perubahan akan lebih efektif.



- partisipasi membangun rasa memiliki yang akan mendorong komitmen untuk melakukan perubahan;
- dengan memberikan informasi tentang bentuk perubahan dan konsekuensinya maka kecemasan, ketidakmengertian, dan isu-isu yang tidak benar dapat diredakan.

## 2. Komunikasi

Mengkomunikasikan sifat perubahan dan kebutuhan akan perubahan. Perlu disampaikan efek perubahan pada staf. Staf yang diberi informasi tentang alasan logis atau perubahan akan lebih memberi dukungan.

## 3. Dukungan

Implementasi yang efektif memerlukan dukungan dari manajer (kepala sekolah) dengan sikap-sikap kepemimpinan yang tepat yaitu dengan mendengarkan staf, mudah ditemui, menggunakan ide staf yang baik, dsb. Jika suatu perubahan memerlukan training khusus atau seminar atau hal-hal lain, maka manajer (kepala sekolah) harus menyediakannya.

## 4. Hadiah

Saat perubahan akan dilakukan, kebanyakan orang akan bertanya, "Apa untungnya buat saya?" Maka jika ada hadiah, atau kompensasi tertentu diberikan akan memperlancar proses perubahan. Walaupun ini bukanlah cara yang paling efektif, namun jika memungkinkan bisa dipakai bersamaan dengan dipakainya metode yang lain.

## 5. Perencanaan

Perubahan yang baik harus direncanakan dengan matang sebelumnya. Perubahan selalu membawa kecemasan maka semakin baik suatu perencanaan perubahan dibuat akan semakin baik hasilnya.

## 6. Penggunaan Kekuasaan

Kalau berbagai metode sudah dilakukan dan gagal, pada akhirnya mungkin perlu menggunakan kekuasaannya supaya suatu perubahan dapat terjadi karena puncak tugas seorang kepala sekolah adalah mengambil keputusan.

## E. Kegagalan dalam Melakukan Perubahan

Alasan-alasan mendasar suatu perubahan gagal dilakukan, antara lain :

Kegagalan 1 : Manajer (kepala sekolah) tidak menguasai prinsip-prinsip manajemen perubahan. Kekurangpahaman akan prinsip-prinsip dasar dalam perubahan dianggap sebagai proses yang otomatis dan tidak. Padahal menurut pakar perilaku Stephen Robbins, perubahan seharusnya merupakan sebuah aktivitas terencana, disengaja dan berorientasi pada tujuan.

Kegagalan 2 : Manajer (kepala sekolah) tergoda pada 'solusi mudah' dan 'perbaikan cepat'. Walaupun manajer sudah mengerti tentang prinsip-prinsip perubahan namun 'solusi mudah' dan 'perbaikan cepat' tetap dapat menjadi godaan yang cukup besar.

Kegagalan 3 : Manajer (kepala sekolah) tidak menganggap penting aspek budaya dan kepemimpinan dalam perubahan. Tercapainya perubahan secara nyata membutuhkan komitmen berkelanjutan dari manajemen puncak yang harus konsisten dan ditampakkan secara jelas sepanjang proses perubahan. Agar program pengembangan dan perubahan organisasi tercapai, jelaslah bahwa isu-isu 'budaya' dan 'kualitas kepemimpinan' mesti mendapatkan perhatian secara memadai.

Menurut Kotter, delapan kesalahan manajer dalam memimpin perubahan, sbb:

1. Tidak mampu menandakan *a sense of urgency*.
2. Tidak mampu menciptakan koalisi pemandu yang kuat (*powerful guiding coalition*) yang terdiri dari orang-orang kunci yang mampu bekerja sama dalam tim (sebagai agen perubahan) dan memimpin upaya perubahan.
3. Tidak memiliki visi untuk mengarahkan upaya perubahan dan gagal mengembangkan strategi yang diperlukan dalam mencapainya.
4. Kurang berhasil mengkomunikasikan visi baru dan tak mampu memberi teladan dalam menunjukkan perilaku baru yang dibutuhkan bagi perubahan.
5. Tidak mampu mengat hambatan bagi terwujudnya visi baru.



6. Kurang sistematis merencanakan dan menciptakan beberapa kemenangan jangka pendek sebagai tanda tercapainya perbaikan kinerja, atau kurang memberi pengakuan dan penghargaan bagi karyawan yang terlibat.
7. Mengumumkan kemenangan terlalu cepat, yang bisa berdampak matinya momentum, berhentinya proses perubahan dan kembalinya tradisi lama.
8. Tidak mampu menancapkan perubahan pada budaya perusahaan.

Jelas kedelapan kesalahan di atas kalau dicermati lebih mendalam menyakut aspek-aspek 'kepemimpinan' dan 'budaya' pada proses manajemen perubahan.

Kegagalan 4 : Manajer (kepala sekolah) mengabaikan aspek manusia dalam mengelola perubahan. Kegagalan ini merupakan salah satu kegagalan terbesar dalam perubahan. Sebenarnya bukan perubahan itu sendiri yang menimbulkan kebingungan dan membuat hidup mereka terganggu. Transisi merupakan proses psikologis bertahap di mana orang-orang berupaya mengorientasikan diri sehingga mereka mampu berfungsi dan bertindak sesuai yang diharapkan.

#### **Analisa Force Field**

Analisa Force Field diadaptasi dari buku 'Manajemen Perubahan' memberikan sebuah teknik untuk menganalisa masalah-masalah kompleks. Dasar pemikirannya adalah situasi manapun dapat dianalisa sebagai keseimbangan antara dua kekuatan, satu kekuatan pendukung dan pendorong perubahan, sementara kekuatan lainnya adalah kekuatan yang menentang perubahan.

Analisa ini dapat dijabarkan dalam setidaknya empat tahapan, sbb :

Tahap 1 : Rumuskan masalah dalam situasi sekarang ini, beserta kekuatan dan kelemahannya dan juga situasi yang hendak dicapai.

- Tahap 2 : Identifikasikan kekuatan pendukung dan penentang perubahan yang diinginkan. Kekuatan tersebut bisa berdasarkan orang, sumber daya, waktu, faktor eksternal, dan budaya sekolah. Buatlah diagram Force Field.
- Tahap 3 : Perhatikan kekuatan-kekuatan yang anda yakini sebagai terpenting. Bagi masing-masing kekuatan penentang perubahan, buatlah daftar tindakan-tindakan yang dapat anda eksploitasi atau bangun berdasarkan kekuatan ini.
- Tahap 4 : Sepakati tindakan yang nampak paling besar kemungkinannya membantu memecahkan masalah perubahan yang ingin dicapai. Identifikasi pelbagai sumberdaya yang diperlukan dan bagaimana sumber daya tersebut anda dapatkan.

#### Daftar Pustaka

1. Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2003). *Organization Development and Change*. Singapore: International Student Edition.
2. Fullan, Michael, (1997), *The Challenge of School Change – A Collection of Article – Illinois*
3. Foster, W. (1986). *Paradigms and Promises*. Buffalo: Prometheus
4. Havelock, Ronald G, (1995), *The Challenge Agent's Guide – second edition*, Englewood Cliffs: Educational Technology Publications.
5. Hoy, W. K. & Miskel, C.G.(2005), *Educational Administration*, Singapore: MCGraw-Hill
6. Ivancevich, Donnelly & Gibson, (1999), *Management*, Homewood : Richard D. Irwin.
7. Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2000), *Educational administration – Concept and Practices*, Third Edition, Wadsworth: Thomson Learning



C2

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
PROGRAM PASCASARJANA

**S E R T I F I K A T**

Nomor: 296/J35.17/PP/06

Diberikan kepada

**Dr. Moch Alip**

Sebagai

**Instruktur Diklat Nasional**

**Pelatihan Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah  
Sekolah Menengah Kejuruan**

**Mata Diklat Manajemen Perubahan**

Diselenggarakan sebanyak 20 Angkatan  
pada tanggal 17 Oktober 2005 s.d. 27 Januari 2006

Kerjasama

Universitas Negeri Yogyakarta dengan Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan  
Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah

Yogyakarta, 27 Januari 2006



Direktur,

Prof. Djemari Mardapi, Ph.D.  
NIP 130515023

**MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN**  
YOGYAKARTA

WAKIL DEKAN ES  
FAKULTAS TEKNIK



ANTOGO, M.Pd  
NIP. 19550221983121002