

## **Manajemen Perubahan Budaya Sekolah**

**Hendro Widodo**

Prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar

Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan

Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta

*e-mail; mailto:qirok84@gmail.com, hwpgsd1960@gmail.com*

### **Abstract**

*Change ability of a school is determined by the extent to which the school's member have power in carrying and managing change. The changes may occur within the school environment or outside the school that influence the changes toward the school itself. The shifts that occur within the school may not necessarily alter the school thoroughly, but usually preceded by a process of cultural transformation. The success of school's cultural shifts depends on the change management applied. Therefore, any changes that happen requires a change management so that the alteration at the school is the result of school's community values and directed from the community itself, so the impact would lead to a positive change.*

**Keywords:** *Change Management, School's Culture*

### **Abstrak**

*Kemampuan sekolah untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya warga sekolah dalam melakukan perubahan dan mengelola perubahan. Perubahan itu dapat terjadi di dalam lingkungan sekolah sendiri maupun di luar sekolah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan di dalam sekolah. Perubahan yang terjadi di dalam sekolah tidak serta merta berubah namun ada proses perubahan budaya sekolah. Keberhasilan perubahan budaya sekolah tergantung pada manajemen perubahan. Oleh karena itu, membutuhkan manajemen perubahan agar perubahan yang terjadi di sekolah betul-betul dibangun bersama dari nilai-nilai kebersamaan seluruh warga sekolah sehingga dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif.*

**Kata Kunci:** *Manajemen Perubahan, Budaya Sekolah*

### **Pendahuluan**

Perubahan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari dan pasti terjadi bahkan tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia ini, semua mengalami perubahan. Demikian pula halnya pada lembaga pendidikan,

termasuk sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah, karena sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai instrument transformasi nilai, sehingga secara berkesinambungan harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan, tuntutan, dan perubahan yang terjadi dilingkungkannya sebagai implikasi dari perubahan.

Pada era sekarang ini, tidak mudah bagi sekolah untuk dapat eksis dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk merubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. Perubahan itu dapat terjadi di dalam lingkunagn sekolah sendiri maupun di luar sekolah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan di dalam sekolah. Perwujudan dari perubahan yang terjadi di dalam sekolah seperti perubahan paradigma manajemen pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik yang termanifestasikan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Selain itu, perubahan kurikulum dari kurikulum KTSP ke Kurikulum 2013. Dermikian pula perubahan paradigma mengajar dari *teacher centered learningn* ke *student centered learning*, dan banyak perubahan lainnya yang terjadi di sekolah. Sedangkan perubahan yang terjadi di luar sekolah namun berimplikasi pada terjadinya perubahan di sekolah seperti perubahan tentang selera masyarakat terhadap pendidikan. Misalnya pada sekolah, jika sebelumnya sekolah hanya dituntut untuk menghasilkan lulusan yang lebih menguasai ilmu agama dibandingkan dengan ilmu umum, sekarang para orang tua siswa menginginkan madrsah mampu menghasilkan lulusan yang menguasai baik agama (iman dan taqwa) maupun ilmu umum (ilmu pengetahuan dan teknologi). Bahkan banyak orang tua siswa yang menginginkan anaknya kelak menjadi dokter yang ulama atau ulama yang dokter, teknokrat yang ulama atau ulama yang teknokrat, peneliti yang ulama atau ulama yang peneliti, guru yang ulama atau ulama yang guru dan profesi lain, tetapi juga menguasai agamanya dengan sangat baik.<sup>1</sup>

Kondisi demikian tentu menuntut perubahan budaya sekolah karena perubahan yang terjadi di sekolah tidak serta merta berubah namun ada proses perubahan budaya sekolah. Misalkan perubahan kurikulum tentu saja tidak cukup jika hanya mengubah kurikulum, tetapi yang lebih penting dari

---

<sup>1</sup> Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Sekolah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), hlm. 69

itu adalah mengubah *mind-site*/pola pikir seluruh warga sekolah, khususnya guru. Perubahan cara berpikir ini kemudian akan mempengaruhi perubahan tentang berbagai nilai-nilai di sekolah yang pada akhirnya juga akan mempengaruhi terhadap perubahan budaya sekolah.

Oleh karenanya diperlukan manajemen perubahan agar perubahan yang terjadi di sekolah betul-betul dibangun bersama dari nilai-nilai kebersamaan warga sekolah sehingga dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif. Kemampuan sekolah untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdaya warga sekolah dalam melakukan perubahan dan mengelola perubahan.

## Manajemen Perubahan

Istilah manajemen perubahan secara parsial terdiri dari dua kata, yaitu: a) manajemen dan b) perubahan. Secara terminologi arti manajemen diartikan oleh beberapa ahli di antaranya Rue & Byars mengatakan “*management is a form of work activities involves coordinating an organization's and capital-toward accomplishing organizational objectives*”.<sup>2</sup> Manajemen adalah bentuk kerjasama dalam melaksanakan suatu aktivitas melalui pengkoordinasian dan pengorganisasian berbagai sumber seperti lahan, tenaga kerja dan modal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Definisi yang dikemukakan oleh Rue & Byars dapat disimpulkan bahwa, manajemen adalah suatu proses koordinasi dan pengorganisasian sumber daya yang dikelola yaitu lahan, tenaga kerja dan modal untuk mencapai tujuan. Menurut Daft “*Management is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*.”<sup>3</sup> Terminologi Manajemen tersebut diartikan adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan, serta sumber daya organisasi).

---

<sup>2</sup> Rue, Leslie W. & Byars Lloyd L. *Human resources management*. (Boston: Irwin, 2000), hlm. 4

<sup>3</sup> Daft, R. L. *Management* (2<sup>nd</sup> .ed). (Orlando: The Dryden Press a Division of holt Rinehart and Winston, Inc, 1991), hlm. 5

Terminologi manajemen menurut Daft di atas melihat makna manajemen dari fungsinya. Sebagaimana R. Terry juga mendefinisikan dalam terminologi berdasarkan fungsi manajemen yaitu "*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use human being and other resources.*"<sup>4</sup> Terminologi ini mengandung makna bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya)

Berdasarkan terminologi manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang khas terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi dengan memberdayakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Kata 'perubahan' yang memiliki kata dasar 'ubah' yang berarti menjadi lain atau berganti. Kata 'ubah' mengalami proses afiksasi atau penambahan afiks (imbuhan) menjadi 'perubahan' memiliki makna 'hal (keadaan) berubah, peralihan, pertukaran'<sup>5</sup>. Makna perubahan ini memberi arti bahwa bergesernya atau bergantinya satu kondisi ke kondisi lainnya atau adanya perbedaan sesuatu dari kondisi sebelumnya yang dibuktikan oleh hadirnya upaya baru kearah yang lebih baik. Perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya.

Pengertian perubahan dibila dihubungkan dengan organisasi maka diartikan bahwa perubahan sebagai pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan

---

<sup>4</sup> Lihat Amirullah dan Rindyah Hanafi, *Pengantar Manajemen*. (Malang: Graha Ilmu, 2002), hlm. 4

<sup>5</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1998), hlm. 1094

budaya<sup>6</sup>. Rumusan perubahan ini dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang dan budaya organisasi. Perubahan dapat juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan<sup>7</sup>. Rumusan perubahan ini mengandung makna bahwa perubahan organisasi dapat terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi, termasuk pula pada sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan.

Berdasarkan pengertian manajemen dan perubahan di atas, selanjutnya dirumuskan pengertian manajemen perubahan. Menurut Wibowo manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam memberdayakan seluruh pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.<sup>8</sup> Hal senada juga dikemukakan oleh Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.<sup>9</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan terminologi manajemen perubahan dalam konteks organisasi yaitu suatu proses yang sistematis dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, dengan

---

<sup>6</sup> Potts, Rebecca and La Marsh, Jeanne, *Managing for Success*, (London: Duncan Baird Publishers, 2004), hlm 36

<sup>7</sup> Davidson, Jeff, *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, (Jakarta: Prenada, 2005), hlm. 3

<sup>8</sup> Wibowo, *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, (Bandung: ALFABETA, 2006), hlm. 37

<sup>9</sup> Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, *Konsep Rencana Strategis Manajemen Perubahan Kementerian Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Republik Indonesia Tahun 2012*, Jakarta: Kemnakertrans, 2012), hlm. 5

memberdayakan sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, manajemen perubahan adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan kondisi yang setelahnya (*the after condition*), dengan harapan kondisi setelahnya lebih baik dari sebelumnya. Berubahnya kondisi yang sebelumnya menjadi kondisi setelahnya tersebut akan sangat memungkinkan melakukan perubahan budaya organisasi sehingga hasil dari perubahan pada kondisi yang lebih baik itu merupakan hasil kesepakatan bersama dari komponen organisasi.

## **Budaya Sekolah**

Konsep atau pengertian budaya sekolah telah didefinisikan oleh beberapa ahli diantaranya Stolp dan Smith menyatakan bahwa *school culture can be defined as historically transmitted of meaning that include the norms, values, beliefs, tradition and myths understood, may be in varying degrees, by member of the school community.*<sup>10</sup>. Stolp dan Smith mengartikan bahwa budaya sekolah adalah suatu pola historis yang ditransmisikan dalam makna yang mencakup norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, tradisi, dan mitos yang dipahami dalam berbagai tingkatan oleh warga sekolah. Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya sekolah merupakan proses pemindahan norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, tradisi, dan mitos dari satu generasi ke generasi setelahnya, sehingga budaya sekolah mengalami perubahan baik secara sengaja maupun tidak sengaja oleh warga sekolah.

Schoen memaknai budaya sekolah lebih kepada aktivitas warga sekolah atau kegiatan holistik dan 'cara-cara menjadi dan melakukan' dari orang-orang yang bekerja di atau berpartisipasi secara teratur dalam sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Schoen sebagai berikut: *School culture describes the holistic activities and 'ways of being and doing' of those who work in or participate on a regular basis within a school.*<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Stolp, Stephen and Smith, Stuart C. *Transforming School Culture Stories. Symbols, Values and Leader Role*. Oregon: Eugene OR:ERIC Clearing House on Educational Management. University of Oregon, 1995), hlm. 13

<sup>11</sup> Schoen, La Tefy, "Conceptualizing, Describing, And Contrasting School Cultures: A Comparative Case Study Of School Improvement Processes" *A Dissertation*, USA: Louisiana State University, 2005), hlm. 29

Definisi lainnya dikemukakan oleh Zamroni bahwa budaya sekolah merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dipegang bersama oleh seluruh warga sekolah, yang diyakini dan telah terbukti dapat dipergunakan untuk menghadapi berbagai problem dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan melakukan integrasi internal, sehingga pola nilai dan asumsi tersebut diajarkan kepada anggota dan generasi baru agar mereka memiliki pandangan yang tepat bagaimana seharusnya mereka memahami, berfikir, merasakan dan bertindak menghadapi berbagai situasi dan lingkungan yang ada.<sup>12</sup> Sugeng Sulityo Prabowo menjelaskan bahwa nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia yang ada dalam sekolah. Pertemuan pikiran-pikiran manusia dalam sekolah tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan "pikiran organisasi". Pikiran organisasi tersebut itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya sekolah. Budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol-simbol dan tindakan-tindakan yang kasat indera dalam kehidupan sekolah sehari-hari.<sup>13</sup>

Berdasarkan pengertian budaya sekolah di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya sekolah merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar, nilai, keyakinan, norma, simbol dan kebiasaan yang telah dibentuk dan disepakati bersama oleh stakeholder sekolah baik stakeholder internal maupun eksternal yang menjadi pedoman dalam bertindak dan menjadi identitas sekolah yang membedakan satu sekolah dengan sekolah lain yang berwujud simbol-simbol dan tindakan-tindakan yang kasat indera maupun yang tidak kasat indera dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

### **Komponen Perubahan Budaya Sekolah**

Dalam setiap organisasi perlu ada "pembaharu" atau *Change Agent* yaitu orang yang mampu melakukan perubahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab melakukan

---

<sup>12</sup> Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), hlm. 297

<sup>13</sup> Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Sekolah*, (Malang: UIN Malang Press, 2008), hlm. 35

perubahan, karena pada dirinya juga melekat tanggungjawab sebagai *Change Agent*. Kepala sekolah memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan-keputusan penting kemana sekolah mau dibawa dan perubahan apa yang dilakukan.

Perubahan dalam arti peningkatan yang terus menerus, mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi segenap staf dan warga sekolah, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pada level tersebut, setiap individu akan menegakkan pola, hubungan dan rutinitas baru yang mengandung gagasan perubahan.

Kepala sekolah sebagai agen perubahan harus memiliki visi perubahan. Visi ini menjadi penting karena sebagai arah ke mana sekolah dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Kepala sekolah ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki. Visi perubahan akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan sekolah dalam mencapai perubahan.

Di dalam melakukan perubahan, kepala sekolah harus memahami bahwa ada perubahan yang direncanakan (*planned change*) dan ada perubahan yang tidak direncanakan (*unplanned change*). Perubahan yang tidak direncanakan apabila tidak dikenali dan diantisipasi dengan baik, ada kemungkinan akan menggagalkan perubahan yang direncanakan. Aktor penggagas dan penggerak perubahan perlu secara terus menerus memantau proses perubahan yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan. Perubahan ada yang dapat diprediksi, tetapi lebih banyak yang sulit diprediksi (*unpredictable*), sehingga perlu dikelola dengan baik atau diiperlukan manajemen perubahan.

Manajemen perubahan di sekolah mencakup dua komponen utama perubahan yang saling terkait karena sekolah harus dilihat sebagai satu keutuhan yang harus senantiasa diupayakan untuk meningkatkan output pendidikan. Dua komponen utama tersebut adalah *pertama*; perubahan

dalam pengelolaan yang meliputi kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan internal dan eksternal lembaga, *kedua*; perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut meliputi tim manajemen supervisi, peran guru, para staf pendukungnya profesional, metodologi perbaikan berkelanjutan, dan rancang bangun kurikulum, monitoring terhadap kemajuan siswa dan program penilaian.<sup>14</sup>

Kedua komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Artinya, perubahan di dalam sekolah kurang dapat berlangsung secara efektif bilamana tanpa perubahan dalam pengelolaan. Demikian sebaliknya, perubahan di dalam sekolah kurang dapat terlaksana dengan efektif bilamana tidak dibarengi oleh perubahan dalam pengelolaan. Oleh karena itu, kedua komponen tersebut harus dapat bersinergi sehingga mampu mendorong terjadinya perubahan dalam sekolah.

Terkait dengan dua komponen tersebut, maka dual hal yang penting dicermati bila diinginkan perubahan terjadi di sekolah. Pertama, yang terkait dengan peroses pengelolaan, baik pengelolaan proses belajar mengajar, maupun proses pengelolaan sekolah secara keseluruhan. Kedua, yang berkaitan dengan berbagai masukan atau *input* yang mendukung pada proses terjadinya pengelolaan. Berbagai *input* tersebut meliputi instrumental input yang terdiri atas tenaga pendidikan dan kependidikan, sara prasarana, dana, regulasi atau aturan-aturan yang diberlakukan. Selanjutnya *raw input*, yaitu sasaran didik yang menjadi sasaran atau objek utama kegiatan sekolah. *Environmental input* atau masukan lingkungan yang meliputi orang tua siswa, masyarakat di sekitar sekolah dan pemerintah setempat.<sup>15</sup>

Berdasarkan komponen perubahan di atas, pada dasarnya yang paling urgen dan diutamakan dalam perubahan adalah manusia. Manusia merupakan komponen yang paling sulit diprediksi dan dalam kaitannya dengan perubahan organisasi, merupakan persoalan yang paling rumit. Orang memiliki kecenderungan menolak adanya perubahan sebab perubahan akan membawa mereka ke dalam situasi yang tidak menentu. Pada umumnya

---

<sup>14</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 294

<sup>15</sup> Suyanto dan M.S. Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, (Yogyakarta: AdiCita, 2001), hlm 114.

orang menginginkan situasi yang stabil sehingga cenderung mempertahankan kondisi dan kedudukan yang telah mapan.<sup>16</sup>

Komponen sumber daya manusia dipandang sebagai komponen perubahan yang paling sulit karena seringkali perubahan yang paling mendasar berkaitan dengan cara pandang atau cara pikir individu-individu dalam sekolah (warga sekolah). Perbedaan cara pandang ini dan kesalahpahaman dalam memahami maksud dari perubahan terkadang menyebabkan keengganan warga sekolah mengubah perilaku yang sudah mapan sehingga yang muncul adalah penolakan terhadap perubahan itu sendiri. Penolakan ini dapat dengan jelas terlihat (eksplisit) seperti mengajukan protes, ancaman mogok, demonstrasi dan sebagainya, dan penolakan yang tersirat (implisit) seperti loyalitas pada sekolah berkurang, motivasi kerja turun, kesalahan kerja meningkat dan sebagainya. Selain itu, penolakan terhadap perubahan dapat dilakukan secara individual maupun kelompok. Oleh karena itu diperlukan kesadaran, kemauan dan komitmen bersama dari warga sekolah dalam melakukan perubahan. Di sini diharapkan dari warga sekolah memiliki persepsi yang sama terhadap manajemen perubahan.

Perubahan dalam pengelolaan sangat erat kaitannya dengan kepala sekolah. Seorang ahli manajemen Inggris Roger Gill mengatakan bahwa keberhasilan perubahan pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan. Lebih lanjut Roger Gill menyatakan bahwa disamping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses.<sup>17</sup> Pernyataan Roger Gill tersebut berimplikasi pada kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin perubahan. Dalam hal ini, Kepala sekolah harus mampu merencanakan, mengelola, mengarahkan dan mengendalikan perubahan sehingga tepat sasaran sesuai yang diinginkan

---

<sup>16</sup> Muhyadi, Manajemen Perubahan, *Makalah* disampaikan dalam 'Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah' tanggal 7 Agustus 2010, di Program Pascasarjana, UNY, hlm. 8

<sup>17</sup> Roger Gill, "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Management*, 2003, hlm. 307-318.

Perubahan manajemen akan ditentukan oleh kualitas atau keterampilan manajerial dalam kepemimpinan kepala sekolah. Selain kompetensi kepala sekolah yang telah disebutkan dalam Permendiknas No.13 Tahun 2007 yang meliputi kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial, kepala sekolah di dalam menyukseskan perubahan juga harus memiliki tiga keterampilan, yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan kemanusiaan (*human skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*).

Keterampilan konseptual yaitu kemampuan melihat, memahami dan mengoperasikan organisasi, lingkungan dan program organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh, untuk dikembangkan secara optimal. Keterampilan konseptual artinya a) kemampuan menciptakan, menjelaskan dan menawarkan gagasan-gagasan dalam tema yang menarik, kreatif, terbuka untuk diuji, lebih unggul dalam persaingan atau tawar menawar dengan pihak lain; b) kemampuan argumentasi dan mempertahankan pendirian secara etis rasional sehingga pihak lain termotivasi untuk merundingkan dan mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan yang diturunkan dari gagasan tadi; c) memiliki konsep, teori yang mendukung ide, gagasan, dan argumentasi.<sup>18</sup> Guna memiliki keterampilan konseptual tersebut, Kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut: a) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya; b) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; c) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; d) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; e) berpikir untuk masa yang akan datang, dan f) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.<sup>19</sup>

Keterampilan kemanusiaan atau keterampilan hubungan insani, yaitu keterampilan menjalin dan membina hubungan kerja sama dengan semua orang yang terlibat dalam usaha kerja sama. Di sini kepala sekolah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dan humanis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara

---

<sup>18</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 353

<sup>19</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hlm. 127

serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Guna merealisasikan keterampilan hubungan insani, kepala sekolah dapat melakukan dengan usaha-usaha konkrit, yaitu: a) menanamkan dan memupuk sikap saling menghargai antar sesama warga sekolah; b) mengembangkan perasaan saling mempercayai dan menghilangkan rasa saling mencurigai dengan bawahan yang dipimpin maupun antar bawahan (guru dan karyawan) itu sendiri; c) mendengarkan pendapat bawahan, menerima masukan dan kritikan serta menanggapi dengan bijak, d) membantu guru-guru meningkatkan perkembangan sikap profesional ke arah yang lebih baik dan memberikan penghargaan terhadap guru yang berprestasi; e) memupuk rasa persaudaraan yang terjalin melalui kegiatan-kegiatan sekolah; dan f) menjalin komunikasi dan kerjasama yang efektif dengan guru, karyawan, komite sekolah, orang tua dan masyarakat dalam pengembangan sekolah.

Keterampilan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, dan teknik menjalankan tugas. Keterampilan teknis yang dibutuhkan kepala sekolah meliputi kemampuan untuk menggunakan alat-alat pengajaran, prosedur yang harus dilakukan untuk melaksanakan suatu proses pembelajaran. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi dasar yang secara teknis memiliki kemampuan memadai dan dilandasi pengetahuan luas dan mendalam tentang tugasnya. Bentuk kegiatan kepala sekolah yang bersifat teknis adalah: a) kepala sekolah melaksanakan supervisi kepada guru di kelas; b) mengevaluasi dan merevisi program pengajaran guru; c) membuat program pelaksanaan kegiatan pengajaran dengan menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas dan personal yang ada; d) mengelola program evaluasi siswa; e) mengkoordinasi penggunaan alat pengajaran; f) membantu guru dalam perbaikan pengajaran; g) membantu guru dalam mendiagnosa kesulitan belajar siswa; h) mengatur dan mengawasi tata tertib siswa; i) menyusun anggaran belanja sekolah; (j) menetapkan spesifikasi dan inventarisasi perlengkapan; k) melaksanakan administrasi sekolah berupa laporan kegiatan sekolah; dan l) mengatur fasilitas fisik sekolah, meliputi

operasionalisasi pemeliharaan gedung, halaman, dan pengendalian keamanan.<sup>20</sup>

Tugas kepala sekolah adalah sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Kemauan dan kemampuan kepala sekolah untuk mengadakan perubahan sangat menentukan dalam melakukan perubahan. Namun demikian, kepala sekolah bukan satu-satunya determinan bagi efektif tidaknya manajemen perubahan karena masih banyak faktor lain yang perlu diperhitungkan. Ada guru yang dipandang sebagai faktor kunci yang berhadapan langsung dengan para peserta didik dan masih ada lagi sejumlah masukan instrumental dan masukan lingkungan yang mempengaruhi proses pembelajaran. Artinya perubahan itu melibatkan banyak pihak, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat sekitar.

Perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah harus mendapat dukungan dari semua pihak/warga sekolah atau stakeholder internal maupun stakeholder eksternal. Stakeholder internal yaitu kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah. Sedangkan stakeholder eksternal dibagi menjadi tiga macam yaitu stakeholder eksternal primer (siswa), sekunder (orang tua, para pemimpin pemerintahan dan perusahaan), dan tersier (pasar kerja dan masyarakat luas). Perubahan akan lebih mudah dilakukan jika disetujui oleh *stakeholder* melalui keputusan bersama walaupun realisasi nyata perubahan tersebut dilaksanakan oleh individu-individu anggotanya. Perubahan akan lebih baik dilakukan melalui persetujuan pengikut (*followers*) bukan melalui pemaksaan terhadap bawahan (*subordinators*). Pengikut melakukan perubahan karena mereka menghendaknya bukan karena paksaan. Dengan demikian, untuk berubah, individu harus rela meninggalkan pola hidup lama dan bersedia memasuki pola baru. Ini dapat berarti bahwa untuk berubah manusia harus ikhlas meninggalkan kebiasaan, keyakinan, nilai, iklim atau budaya lama yang boleh jadi sudah dipegang, digeluti, diyakini dan dianutnya sejak lama. Untuk berubah, manusia perlu menerima kebiasaan, keyakinan, nilai, iklim atau budaya baru walaupun yang baru itu belum diketahui

---

<sup>20</sup> Muhammad Walid, Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan,, *Jurnal Sekolah*, Vol. 1, No. 1 Juli – Desember 2008, hlm. 54

polanya. Upaya mencapai tujuan perubahan menjadi suatu kebutuhan bersama yang perlu dijaga kesinambungannya. Kondisi seperti ini menjadi kebiasaan yang patut dipertahankan sebagai budaya sekolah.

Kesadaran internal dari warga sekolah untuk melakukan perubahan menjadi landasan bagi keberhasilan perubahan. Perubahan di sekolah akan terjadi dengan efektif jika semua warga sekolah memiliki *sense of belonging* dan *sense of responsibility*. Rasa memiliki yang berasal dari kesempatan berpartisipasi dalam merumuskan perubahan dan keluwesan untuk mengadaptasikannya terhadap kebutuhan individu di sekolah. Rasa memiliki ini pada gilirannya akan meningkatkan pula rasa tanggung jawab. Jadi, makin besar tingkat partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, maka makin besar rasa memiliki terhadap sekolah, dan makin besar pula rasa tanggung jawabnya. Hal demikian ini berarti bahwa perubahan lebih disebabkan oleh dorongan dari dalam sekolah daripada tekanan dari luar sekolah.

### **Tahapan dalam Mengelola Perubahan Budaya Sekolah**

Proses perubahan budaya sekolah dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan tidaklah mudah seperti membalik telapak tangan. Proses ini terkadang memerlukan waktu lama dan sering terjadi gesekan-gesekan di antara warga sekolah, sehingga untuk mencapai perubahan yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui tahapan-tahapan.

E Mulyasa mengemukakan bahwa tahapan yang diperlukan dalam mengelola perubahan yaitu: *Pertama*, menemukan. Pada tahapan ini, kepala sekolah dapat menemukan komponen apa saja yang perlu dirubah dan pada unsur apa perubahan itu dilakukan. Misalnya kepala sekolah menemukan adanya tenaga guru dan karyawan yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugasnya. Demikian pula, misalnya kepala sekolah mengetahui adanya guru atau karyawan yang berprestasi, baik melalui kegiatan yang ada di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Selain itu, misalnya kepala sekolah menemukan adanya konflik antara guru dengan karyawan, ataupun konflik sesama guru.

*Kedua*, mengkomunikasikan. Temuan tersebut dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk mendapatkan konfirmasi apakah hal tersebut benar-benar terjadi. Misalnya kepala sekolah memanggil guru atau karyawan yang kurang disiplin untuk mendapat konfirmasi apakah yang bersangkutan benar-benar melakukan tindakan ketidakdisiplinan; *ketiga*, mengkaji dan menganalisis. Masalah tersebut dikaji untuk ditemukan faktor penyebabnya melalui berbagai data yang relevan, kemudian dianalisis secara cermat; *keempat*, mencari dukungan. Untuk meyakinkan bahwa masalah benar-benar terjadi, kepala sekolah mencari sumber, baik orang maupun sarana yang menguatkan adanya masalah dan mencari jalan untuk melakukan perubahan.

*Kelima*, mencoba. Dalam tahap ini ditentukan langkah-langkah perubahan yang akan ditempuh, termasuk para pelaksananya. Pada tahap ini dimungkinkan terjadinya pro dan kontra terhadap perubahan, karenanya dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik; dan *keenam*, menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan dimulai, sebagai *problem solving* untuk memecahkan. Dalam tahap ini, warga sekolah perlu membangun kebersamaan dan komunikasi yang efektif, karena dengan adanya komunikasi yang baik, maka akan tercipta suasana yang harmonis yang melahirkan tim kerja yang kompak dalam rangka pencapaian tujuan perubahan.<sup>21</sup>

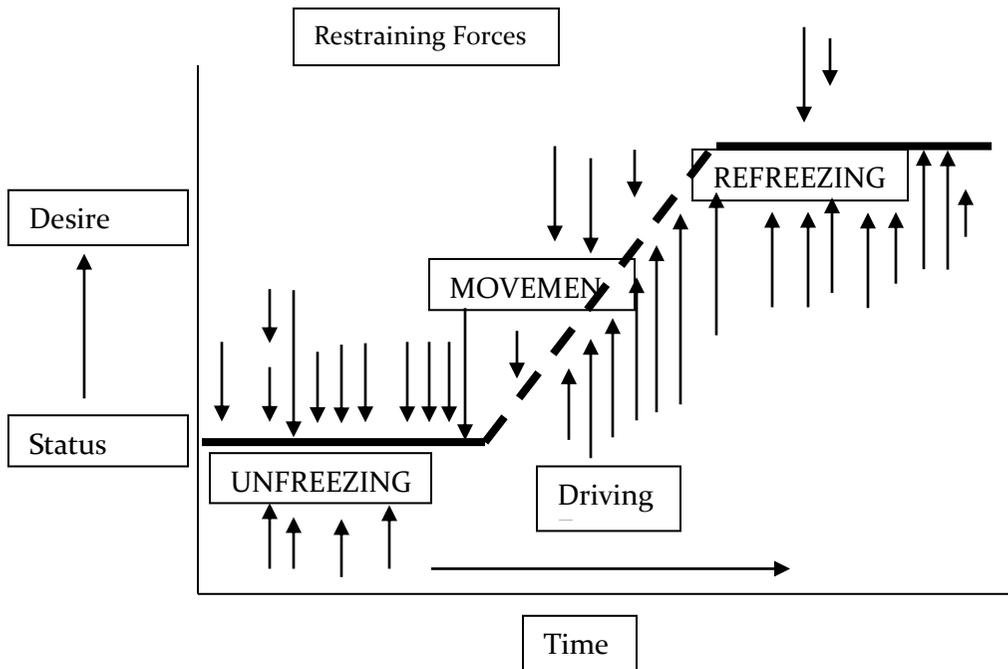
Tahapan-tahapan perubahan di atas perlu dipahami para kepala sekolah dalam memperjuangkan perubahan manajemen sebagai salah satu tantangan krusial manajemen sekolah saat ini. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai dari suatu perubahan, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu.

Berbeda dengan enam tahapan perubahan di atas, menurut Lewin, K ada tiga tahapan yang dapat dilakukan dalam manajemen perubahan, yakni *unfreezing*, *moving*, dan *freezing*<sup>22</sup>. Ketiga tahapan di atas jika digambarkan modelnya menjadi seperti di bawah ini:

---

<sup>21</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 186

<sup>22</sup> Lewin, K.. *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, (London: Methuen and Co LTD, 1951), hlm. 210



Gambar 1. Lewin Force-Field Analysis

Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintensikan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi kini. Perubahan-perubahan tersebut dimulai dari perasaan tidak puas yang intens terhadap keadaan yang mereka alami pada jamannya. Di saat perasaan tidak puas terhadap situasi kini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni *moving* (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan. Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak. Implikasinya, setiap individu harus diyakinkan akan pentingnya arti sebuah perubahan sehingga dapat memahami dan pada akhirnya mendukung program perubahan. Jika perubahan sudah berhasil dilakukan, proses berikut yang perlu dilakukan adalah proses *freezing*, yakni menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Artinya nilai atau pola baru yang didapat dari perubahan tersebut diadopsi sehingga menjadi norma baru di dalam sekolah.

Kondisi status quo dapat dipahami sebagai sebuah keadaan kemapanan. Status quo dapat berupa teknologi yang dipakai adalah teknologi lama, atau gaya manajemen dimana pengambilan keputusan dilakukan secara sentralisasi, dan lain lain. Sedangkan *desired state* adalah penggunaan teknologi baru, desentralisasi dll. Proses beralih meninggalkan keadaan kemapanan tersebut, untuk mengatasi tekanan-tekanan penolakan individual dan konformitas kelompok, diperlukan tindakan pencairan.

Dalam model *Force field analysis* di atas, arah tanda panah ke bawah menunjukkan restraining force, yang menggambarkan resistensi terhadap perubahan. Arah panah ke atas merupakan driving force, yaitu usaha usaha yang dilakukan oleh agen perubahan untuk meminimalisasi resistensi. Arah garis putus putus ke kanan dalam bentuk miring curam artinya proses perubahan. Semakin landai garis putus putus tersebut berarti semakin lama durasi waktu yang diperlukan untuk mewujudkan *desired state*.

Ketiga tahapan tersebut di atas senada dengan tahapan yang disampaikan oleh Muhyadi bahwa secara sederhana tahapan (langkah-langkah) yang harus ditempuh dalam mengadakan perubahan sekolah adalah sebagai berikut:<sup>23</sup>

Pertama; menyadarkan seluruh warga sekolah bahwa perubahan tertentu perlu dilakukan (*unfreezing*). Pada tahap pertama ialah menumbuhkan kesadaran akan pentingnya perubahan. Kepala sekolah menjelaskan urgensi perubahan yang harus dilakukan sehingga semua pihak memahami tentang pentingnya perubahan tersebut. Oleh karena itu, tahapan ini berkenaan dengan faktor manusianya, dalam hal ini seluruh warga sekolah. Manusia memegang posisi kunci dalam proses perubahan. Mereka dapat merupakan kunci keberhasilan tetapi sebaliknya dapat juga merupakan faktor penyebab gagalnya perubahan yang dilakukan. Faktor manusianya harus terlebih dahulu disiapkan dengan baik sebelum perubahan dilaksanakan.

Setelah anggota menyadari arti pentingnya perubahan yang hendak dilakukan, barulah tahap kedua yaitu perubahan yang sesungguhnya

---

<sup>23</sup> Muhyadi, Manajemen Perubahan, *Makalah* disampaikan dalam 'Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah' tanggal 7 Agustus 2010, di Program Pascasarjana, UNY, hlm. 4-6

dilaksanakan (*changing*). Konsekuensi dari perubahan tersebut bisa sangat beragam, mulai dari yang sederhana sampai yang kompleks. Saat-saat perubahan berlangsung, sekolah berada dalam kondisi kritis dan sering terjadi *chaos* karena aturan yang lama sudah ditinggalkan/tidak berlaku lagi tetapi aturan yang baru belum berjalan dengan sempurna. Kondisi seperti itu wajar karena memang sedang dalam masa transisi. Penerapan sesuatu yang baru dapat saja diikuti dengan perubahan sikap dan tingkahlaku warga sekolah.

Tahap ketiga ialah mengembalikan sekolah kepada situasi yang normal kembali atau menstabilkan situasi setelah perubahan dilaksanakan (*refreezing*). Setelah perubahan dilaksanakan, berbagai aturan baru diberlakukan secara penuh, demikian juga para anggota diharapkan bersikap dan bertingkahlaku sesuai kondisi organisasi yang baru. Jika pada tahapan pertama kondisi yang sudah stabil sengaja 'dibuka' sehingga siap menerima perubahan, maka pada tahapan yang terakhir ini kondisi yang berubah tadi 'ditutup', agar stabil kembali.

## **Simpulan**

Pada konteks perubahan budaya sekolah, kunci keberhasilannya terletak pada masing-masing individu warga sekolah sehingga setiap individu harus memahami arti perubahan dan pada akhirnya mendukung perubahan. Nilai-nilai dan keyakinan serta kebiasaan yang telah dibentuk dan disepakati bersama oleh seluruh komponen warga sekolah baik internal maupun eksternal menjadi pedoman dalam berperilaku dan menjadi identitas sekolah, sehingga perubahan budaya sekolah dapat berdampak positif bagi kemajuan sekolah. Persoalannya bukan pada seringnya terjadinya perubahan, namun pada kemampuan seluruh komponen sekolah maneja perubahan budaya sekolah sehingga apapun bentuk perubahan itu merupakan hasil kesepakatan dan kesepahaman bersama dan dapat didukung serta dilakukan bersama untuk kemajuan sekolah.

## Daftar Referensi

- Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2008.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi, *Pengantar manajemen*. Malang: Graha Ilmu, 2002.
- Daft, R. L. *Management* (2<sup>nd</sup> .ed). Orlando: The Dryden Press a Division of holt Rinehart and Winston, Inc, 1991.
- Davidson, Jeff, *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, Jakarta: Prenada, 2005.
- Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1998.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, *Konsep Rencana Strategis Manajemen Perubahan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Tahun 2012*, Jakarta: Kemnakertrans, 2012.
- Lewin, K.. *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*, London: Methuen and Co LTD, 1951.
- Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.
- Muhammad Walid, *Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*, *Jurnal Sekolah*, Vol. 1, No. 1 Juli – Desember 2008.
- Muhyadi, *Manajemen Perubahan*, Makalah disampaikan dalam 'Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah' tanggal 7 Agustus 2010, di Program Pascasarjana, UNY.
- Potts, Rebecca and La Marsh, Jeanne, *Managing for Success*, London: Duncan Baird Publishers, 2004
- Roger Gill, "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Management*, 2003.
- Rue, Leslie W. & Byars Lloyd L. *Human Resources Management*. Boston: Irwin, 2000.
- Schoen, La Tefy, "Conceptualizing, Describing, And Contrasting School Cultures: A Comparative Case Study Of School Improvement Processes" *A Dissertation*, USA: Louisiana State University, 2005.

- Stolp, Stephen and Smith, Stuart C. *Transforming School Culture Stories. Symbols, Values and Leader Role. Oregon: Eugene OR: ERIC Clearing House on Educational Management. University of Oregon, 1995.*
- Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Sekolah*, Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Suyanto dan M.S. Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, Yogyakarta: AdiCita, 2001.
- Wibowo, *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung: ALFABETA, 2006.
- Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011.