



## MANAJEMEN PERUBAHAN DI SEKOLAH

Suriya Jaya<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UIN Sumatera Utara Medan, Indonesia

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan Untuk Mengetahui Manajemen Perubahan Di Sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Studi kasus dapat digunakan secara tepat dalam banyak bidang. Disamping itu merupakan penyelidikan secara rinci satu setting, satu subyek tunggal, satu kumpulan dokumen atau satu kejadian tertentu. Manajemen perubahan di sekolah merupakan aktivitas kepala sekolah sebagai *top manager* atau manajer puncak dalam rangka menghasilkan capaian tujuan sekolah yang telah dipersiapkan sebelumnya. Kepala sekolah dituntut mampu mempengaruhi perubahan sumberdaya ketenagaan seperti wakil kepala sekolah, guru-guru, karyawan seklah, komite sekolah, orangtua siswa, dan warga sekolah lainnya untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dituangkan ke dalam program kerja sekolah. Perubahan yang direncanakan, dapat dikarenakan dalam rangka melakukan tugas- tugas rutin yang merupakan keharusan seperti perubahan jadwal mengajar yang dilakukan setiap semester atau setiap tahun ajaran baru. Perubahan yang tidak direncanakan dapat terjadi karena diluar dugaan karena kebijakan pemerintah seperti pergantian pemberlakuan kurikulum baru menggantikan kurikulum lama di sekolah. Artinya adakalanya orang menolak perubahan yang digagas dan akan dilaksanakan di sekolah oleh kepala sekolah namun adakalanya perubahan terjadi di luar yang direncanakan sehingga kepala sekolah mengambil keputusan bijak mengantisipasi perubahan tersebut melalui solusi yang dapat mengatasi penolakan perubahan di sekolah yang dipimpinnya.

#### Informasi Artikel

Dikirim  
02 April 2021  
Revisi  
04 April 2021  
Diterima  
08 April 2021

#### Kata Kunci

*Manajemen Perubahan di Sekolah*

## PENDAHULUAN

Anak merupakan bagian dari generasi muda pengemban estafet kepemimpinan bangsa di masa depan yang perlu dipersiapkan sedini mungkin melalui sekolah agar menjadi generasi yang handal dan tangguh. Sekolah yang menjadi idola bagi orangtua, masyarakat, pemakai lulusan, untuk mendidik anak-anaknya saat ini dan mendatang adalah sekolah yang mampu menghasilkan lulusan beriman dan bertakwa, berprestasi, dan dapat diandalkan baik untuk kepentingan kelanjutan pendidikan tingkat di atasnya maupun dalam rangka mempersiapkan menjadi generasi yang mampu dan

cakap dalam melakukan adaptasi di dunia kerja. Untuk keperluan mempersiapkan tamatan yang memenuhi harapan orangtua, masyarakat, maupun dunia pekerjaan, maka sekolah harus memiliki tata kelola yang dinamis, adaptip, senantiasa berubah menjadi lebih baik, mampu beradaptasi dengan perubahan djimplementasikan ke dalam aksi konkrit sekolah untuk menjawab perkembangan masyarakat yang bergerak dinamis dari satu waktu ke waktu yang lain berubah sangat cepat dalam berbagi sektor baik ekonomi, sosial, politik, budaya, teknologi.

Perubahan secara dinamis di kalangan kehidupan sosial idelnya dapat diantisipasi oleh sekolah dengan melakukan perubahan-perubahan pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan, implementasi, maupun mengevaluasi aksi yang dilakukan sesuai rencana secara terukur agar dapat mengetahui efektivitas pengelolaan sekolah dan terobosan-terobosan yang dilakukan sekolah untuk berubah lebih baik sesuai kebutuhan melalui manajemen perubahan di sekolah sehingga sekolah dapat beradaptasi bahkan mampu menjadi pusat penggerak inovasi yang justru turut mendorong perubahan positif masyarakat melalui manajemen perubahan di sekolah. Sekolah harus dapat menjadi jembatan bagi siswa dalam proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, maupun skill yang diperolehnya dalam proses belajar mengajar. Karenanya manajemen perubahan sekolah menjadi suatu keniscayaan yang tak terbantahkan yang harus dilakukan oleh sekolah agar dapat berkompetisi merebut kepercayaan masyarakat dan dunia kerja melalui unjuk kerja sekolah dikelola secara terencana, berkualitas, tertata, terlaksana, dan kuat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu suatu deskripsi intensif dan analisis fenomena tertentu atau satuan sosial seperti individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Studi kasus dapat digunakan secara tepat dalam banyak bidang. Disamping itu merupakan penyelidikan secara rinci satu setting, satu subyek tunggal, satu kumpulan dokumen atau satu kejadian tertentu.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

### **Konsep Dasar Manajemen Perubahan di Sekolah**

Banyak pakar yang mengemukakan konsep tentang manajemen dalam rangka menjawab kebutuhan para pemegang kepentingan melakukan tata kelola di institusi yang ditekuni baik sector pemerintahan maupun dunia bisnis. Manajemen Menurut Usman (2011:5) "manajemen dalam arti luas

adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (P4) sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien". Menurut Hanafi (2011:6) "manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi".

Berdasarkan pengertian manajemen yang diungkapkan tersebut, dalam manajemen menekankan pentingnya strategi pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi manajemen meliputi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemanfaatan serta pengendalian terhadap sumberdaya organisasi yang ada.

Usman (2011:5), Hanafi (2011:6), fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumberdaya organisasi. Robbins and Coulter (2007:37): "*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*". Manajemen merupakan proses pengordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Hill and Mc Shane (2008:4). Hill and Mc Shane (2008:4) mendefinisikan manajemen "*Management is the art of getting things done through people in organizations... the three levels of management are top managers, middle managers, and first line managers*". Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang dalam organisasi.... ada tiga tingkatan dalam manajemen yaitu manajer puncak, manajer menengah, manajer lini. Arikunto dan Yuliana (2009:3) mendefinisikan "manajemen merupakan rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan". Artinya, manajemen yang di dalamnya berisikan berbagai aktivitas dalam kaitannya menyelesaikan pekerjaan tertentu harus dilakukan melalui mekanisme bekerja secara bersama-sama, tidak melakukan pekerjaan secara sendiri-sendiri, agar pekerjaan yang dilakukan dapat sampai kepada tujuan.

Berdasarkan definisi tersebut, manajemen hakikatnya adalah kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugas antara orang-orang yang ada dalam suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pekerjaan yang dilakukan secara efektif menggambarkan pekerjaan yang berhasil mencapai tujuan. Sedangkan efisien menunjukkan pekerjaan yang berhasil memanfaatkan sumber daya sesuai kegunaannya tanpa pemborosan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Fungsi manajemen yang dikemukakan para pakar tersebut, fungsi-fungsi manajemen memiliki banyak aspek, yang mana setiap pakar mengungkapkan fungsi-fungsi manajemen berdasarkan penekanan terhadap

fungsi-fungsi manajemen tertentu sesuai dengan bidang- bidang manajemen yang ditekuni, sehingga memunculkan persamaan dan perbedaan atau vareasi masing-masing terhadap fungsi-fungsi manajemen. Secara lengkap, fungsi-fungsi manajemen yang diungkapkan oleh para pakar tersebut dapat dilihat lebih jelas dalam tabel berikut:

**Tabel 2.1. Tabel Fungsi Manajemen Menurut Ahli manajemen**

Nama Pakar	Fungsi Manajemen									
	P	O	M	Me	Pe	Pen	Im	Kor	Kom	E
Robbins,Coulter	V	V	V	-	-	V	-	-	-	-
Richar L Daft	V	V	-	V	-	V	-	-	-	-
Husaini Usman	V	V	-	-	V	V	-	-	-	-
Mamduh	V	V	-	-	V	V	-	-	-	-
Syafaruddin	V	V	V	-	-	-	-	-	-	V
Davis	V	V	V	V	-	-	-	-	-	-
Rusman	V	-	-	-	-	-	V	-	-	V
Arikunto	V	V	-	V	V	-	-	-	V	V
Sudjana	V	-	-	-	-	-	V	-	-	V

Sumber: Telaah penulis

Keterangan: P: Perencanaan, O: Pengorganisasian, M: Memimpin, Me: Mengawasi, Pe: Pengarahan, Pen: Pengendalian, Pel: Pelaksanaan, Kor: *Cordinating*, Kom: *Communicating*, E: *Evaluating*,

Berdasarkan pendapat ahli tentang fungsi manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengawasi, pengarah, pengendalian, pelaksanaan, *coordinating*, *communicating*, dan *evaluating*. Fungsi-fungsi manajemen yang diungkapkan dalam table tersebut hanya merupakan bagian dari banyak pendapat pakar.

Untuk menggerakkan organisasi sekolah dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai memerlukan perencanaan yang baik untuk menentukan aksi berikutnya dalam menjalankan sekolah agar dapat ditentukan kearah mana organisasi sekolah akan dirahkan. Agar rencana dapat bergerak maju di semua struktur sekolah, kepala sekolah perlu membagi tugas sebagai defenisi peran agar jelas tanggung jawab tugas yang diemban masing-masing seperti siapa mengerjakan apa, di mana dikerjakan, bagaimana mengerjakan, sehingga sumberdaya yang ada di sekolah dapat diberdayakan pemanfaatannya untuk memperlancar bergeraknya sekolah dalam melaksanakan fungsinya. Agar

sumberdaya ketenagaan yang ada tidak melemah dan dapat dimanfaatkan secara maksimal, maka implementasi perencanaan sekolah oleh pihak kepala sekolah perlu memberikan motivasi untuk membangkitkan semangat staf dalam meningkatkan kinerja, karena boleh jadi sewaktu-waktu perlu penyemangat untuk *reinforcement* kerja melalui motivasi para kepala sekolah kepada guru-guru maupun karyawan sekolah lainnya.

Karenanya pengelolaan sekolah memerlukan kepala sekolah yang tepat untuk memimpin, melaksanakan peran agen perubahan (*agent of change*) dan sebagai manajer untuk perubahan sekolah lebih baik, peran menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya dalam bekerja sesuai rencana. Orang-orang yang bergerak dalam pengaruh kepala sekolah untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya perlu diawasi agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah digariskan melalui pengawasan, sekaligus mengetahui kelemahan dan keunggulan kinerja bawahan untuk perbaikan di masa yang akan datang. Para personil sekolah perlu dibekali dengan pengarahan yang sejelas mungkin untuk tidak keliru dalam pelaksanaan tugas yang diembannya misalnya dalam pertemuan tertentu seperti rapat sekolah. Dengan pengarahan diharapkan dapat memunculkan tanggungjawab secara moral akan arti penting tugas yang diberikan untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, memimpin, mengarahkan, pengendalian, perlu diukur keberhasilannya melalui evaluasi untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi kegiatan organisasinya, dalam hal mana yang akan diperbaiki, mana yang perlu dipertahankan, sehingga sekolah dapat berbenah menuju peningkatan kualitas kerja yang berhasil membawa organisasi kearah sukses.

### **Manajemen Perubahan di sekolah**

Menurut Robbins (1999: 380). "*Change : any alteration in people, structure or technology*". Perubahan: setiap perubahan dalam manusia, struktur atau teknologi". Definisi ini menyatakan bahwa perubahan mencakup perubahan dalam manusia, struktur, atau teknologi. Perubahan juga mencakup perubahan dalam unsur lingkungan (sistem nilai) dan sumber daya. Tingkat perubahan berlangsung dengan cepat dalam kondisi seperti sekarang ini, contohnya pengetahuan serta teknologi yang senantiasa menciptakan inovasi baru dengan kecepatan yang luar biasa. Dalam konteks sekolah makna perubahan sesuai dengan pengertian perubahan tersebut diartikan prioritas pada perubahan aspek sumber daya yang dimiliki meliputi manusia sebagai sumberdaya prioritas, sumberdaya organisasi sekolah, maupun sumberdaya peralatan sebagai aspek pendukung suksesnya pencapaian target pekerjaan sekolah.

Manajemen perubahan J. Winardi (2010:61) merupakan upaya yang ditempuh oleh manajer untuk mengatur perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman mengenai motivasi, kepemimpinan, konflik, kelompok, dan komunikasi. Berdasarkan defenisi Winardi tersebut dalam dalam konteks sekolah, manajemen perubahan terdapat geliat aktivitas kepala sekolah sebagai *top manager* atau manajer puncak dalam rangka menghasilkan capaian tujuan sekolah yang telah dipersiapkan sebelumnya. Kepala sekolah dituntut mampu mempengaruhi sumberdaya ketenagaan seperti wakil kepala sekolah, guru-guru, karyawan seklah, komite sekolah, orangtua siswa, dan warga sekolah lainnya untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dituangkan ke dalam program kerja sekolah.

Menurut Wibowo (2012), manajemen perubahan adalah proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.

Wikipedia (2012) menyatakan bahwa, "*Change management is an approach to shifting/transitioning individuals, teams, and organizations from a current state to a desired future state*". Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk merubah individu, tim dan organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan masa depan. Dengan demikian manajemen perubahan adalah pendekatan yang terencana saat ini untuk merubah kondisi keadaan mendatang sehingga diperoleh hasil yang lebih baik dalam aspek sumberdaya manusia, dan struktur suatu institusi yang berkenaan dengan perubahan, baik dari perspektif individu maupun organisasi. Dalam konteks sekolah perubahan tersebut dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka melaksanakan program kerja sekolah dengan sasaran para karyawan dan dalam struktur organisasi sekolah.

### **Perlunya Manajemen Perubahan Bagi Sekolah**

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 kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan. *Agent of change* adalah individu/kelompok yang melibatkan diri dalam merencanakan suatu perubahan dan mengimplementasikannya. Perubahan ialah pergantian keadaan dari yang lama kepada yang baru. Tidak semua perubahan itu baik, namun menuju hal yang lebih baik mesti harus ada perubahan. Perubahan ialah perbedaan keadaan dari fase tertentu menuju fase yang lain.

### **Alasan Manajemen Perubahan Bagi Sekolah**

Perubahan merubah cara, merubah orang, merubah prosedur, bergantinya alat alat dan segala macam hal yang tujuannya untuk merubah hasil. Perubahan dengan sengaja, terstruktur dan dilakukan dari atas ke bawah dan menyeluruh dalam sebuah organisasi disebut manajemen perubahan. Manajemen perubahan di sekolah dilakukan karena berbagai alasan, boleh jadi karena perubahan itu karena direncanakan dan boleh jadi tidak direncanakan.

### **Perubahan yang direncanakan dan tidak direncanakan**

Perubahan dapat dikarenakan dalam rangka melakukan tugas-tugas rutin yang merupakan keharusan seperti perubahan jadwal mengajar yang dilakukan setiap semester atau setiap tahun ajaran baru. Hal ini dilakukan karena terjadi perubahan jumlah murid, jumlah guru, atau karena aspek pemanfaatan sumber daya manusia berupa guru yang baru masuk mengajar atas kebijakan penerimaan tenaga guru berdasarkan formasi baru sehingga harus diberdayakan dengan memberikan jam mengajar. Dengan demikian terjadi perubahan jadwal mengajar yang dikelola kepala sekolah.

Perubahan yang tidak direncanakan dapat terjadi karena diluar dugaan karena kebijakan pemerintah seperti pergantian pemberlakuan kurikulum baru menggantikan kurikulum lama di sekolah seperti pergantian kurikulum KTSP ( 2007 ) menjadi kurikulum 2013 atau sebaliknya kebijakan menteri pendidikan yang baru menyatakan kembali pemberlakuan kurikulum lama sebelum kurikulum 2013. Akibat perubahan kurikulum tersebut perlu dilakukan manajemen perubahan karna terjadi perubahan proses, perubahan manusia, perubahan budaya.

### **Resistensi dan solusi penolakan perubahan di sekolah**

Tidak semua orang di sekolah mendukung perubahan. Sering terjadi penolakan dari beberapa pihak terhadap kebijakan kepala sekolah apakah yang datang dari komite sekolah, guru, karyawan sekolah, bahkan adakalanya dari siswa. Artinya adakalanya orang menolak perubahan yang digagas dan akan dilaksanakan di sekolah oleh kepala sekolah baik menyangkut tugas pokok dan fungsi maupun tugas-tugas penunjang.

### **Resistensi Perubahan di sekolah**

Bukan tidak mungkin perubahan menimbulkan penolakan oleh pihak-pihak tertentu yang disebut resistensi sehingga menjadi faktor penghambat dalam perubahan. Alasan Orang menolak perubahan menurut Robbins and Mary Coulter ( 2007:15) adalah sebagai berikut:

1. *Uncertainty (ketidakpastian)*  
Perubahan dalam bentuk gagasan baru yang diluncurkan dianggap belum tentu menjanjikan yang lebih baik. Dengan kata lain masih terdapat ketidakpastian atau kejelasan apakah gagasan yang baru dilaksanakan menjanjikan yang lebih baik sehingga orang cenderung tidak menerima perubahan.
2. *Habit (kebiasaan)*  
Perubahan yang dilakukan dianggap mengusik kemapanan yang selama ini dirasakan para staf sudah menjadi kebiasaan sehingga merasa lebih mudah melaksanakannya ketimbang perubahan baru yang dianggap dapat merepotkan dan mengganggu kebiasaan dalam bekerja yang selama ini telah terbiasa dilakukan.
3. *Concern over personal loss (kekhawatiran akan kerugian diri pribadi)*  
Perubahan yang diluncurkan oleh pimpinan dikhawatirkan berdampak kepada kerugian yang dideritanya karena boleh jadi perubahan memangkas prosedur tertentu yang melewati yang bersangkutan sehingga pekerjaan yang biasa dilakukan dan membawa keuntungan menghilang dari pekerjaannya sehingga menolak perubahan yang dilakukan pimpinan.
4. *And the belief that the change is not in the organization's best interest (keyakinan bahwa perubahan itu tidak menguntungkan organisasi)*  
Terdapat keyakinan yang dilatar belakangi oleh keyakinan bahwa akan terjadi pekerjaan yang sia-sia dalam perubahan yang dilakukan dalam lingkup organisasi, bahkan dianggap tidak menguntungkan bagi unit organisasi yang ditekuni sehingga dianggap perubahan akan sia-sia.

Terkait dengan manajemen perubahan sekolah, Apri Nuryanto (2015:24) menjelaskan pernah terjadi penolakan disebabkan karena terjadinya perubahan dari KTSP menuju kurikulum 2013, maka pada tahap ini kepala sekolah perlu menjelaskan tentang pentingnya perubahan dari KTSP menuju kurikulum 2013, mencari dan memperkuat dukungan untuk berubah, dan mengurangi hambatan dan memperkecil adanya penolakan terhadap perubahan dari KTSP ke kurikulum 2013. Proses edukasi tersebut memerlukan desakan dan motivasi bahwa perubahan yang dilakukan tersebut merupakan hal yang positif, mendatangkan keuntungan, serta membantu kegiatan dalam perusahaan kedepannya. Selain itu, manajer juga perlu memperhatikan dan mengatasi faktor-faktor lainnya yang dapat menghambat perubahan tersebut, sehingga akhirnya perubahan tersebut mendapatkan dukungan penuh dari berbagai pihak. Kemudian, manajer perlu membuat rencana-rencana yang berkaitan dengan perubahan tersebut secara lebih terencana untuk dapat



mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien. Efektif dalam arti mencapai tujuan, efisien dalam arti hemat sumber daya.

### **Solusi Resistensi Perubahan di sekolah**

Terhadap adanya penolakan tersebut idealnya ada upaya terus menerus secara konsisten dari kepala sekolah jika terdapat orang yang resistance terhadap perubahan. Solusi cara mengatasi orang yang menolak perubahan menurut Robbins and Mary Coulter (2007:21) adalah sebagai berikut:

1. *Education and communication:*

Pendidikan dan komunikasi, yaitu berupa penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasi tersebut bisa dalam berbagai macam bentuk, seperti : ceramah, diskusi, laporan, dan presentasi. Diskusi dianggap penting dikarenakan pada dasarnya terdapat rasa ketakutan yang tidak diketahui yang juga dapat menjadi salah satu hambatan utama untuk berubah. Ketakutan ini dapat dikurangi dengan mendiskusikan perubahan yang akan datang dengan karyawan yang terkena dampak tersebut. Selama diskusi, seorang manajer harus terbuka dan jujur. Persyaratan penting untuk sukses dalam diskusi adalah manajer memberikan karyawan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dan manajer juga harus mencoba untuk menjawab setiap pertanyaan semaksimal mungkin. Orang yang menolak perubahan dapat dilakukan dengan melalui pendidikan, melibatkannya dalam berbagai kegiatan atau partisipasi, memberikan fasilitas dan support, melalui negosiasi, memanipulasi, menyeleksi manusia untuk penerimaan perubahan, atau jika perlu melakukan paksaan.

2. *Participation:* yaitu berupa ajakan kepada semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator sedangkan anggota organisasi yang mengambil keputusan. Hal ini sangat diperlukan mengingat karyawan ikut serta dalam perubahan yang ada. Pendekatan yang baik adalah untuk meminta masukan ide sedini mungkin dalam proses perubahan kepada karyawan. Karyawan yang telah terlibat dalam perubahan dari awal akan semakin aktif mendukung perubahan

3. *Facilitation and support*

Jika pegawai takut atau cemas maka sebaiknya dilakukan konsultasi atau bahkan terapi. Walaupun membutuhkan banyak waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan terhadap perubahan. Selain itu, dengan adanya dukungan maka akan terbangun pula kepercayaan

antara manajemen dan karyawan. Hal ini sangatlah penting mengingat apabila karyawan memiliki kepercayaan dan keyakinan dalam manajemen maka tentunya mereka jauh lebih mungkin untuk menerima perubahan. Kepercayaan tersebut tidak datang hanya dalam waktu semalam, tetapi itu dibangun dari waktu ke waktu. Tindakan manajemen menentukan tingkat kepercayaan di antara karyawan. Jika karyawan melihat manajemen seperti adil, jujur, dan terus terang, maka kepercayaan berkembang. Jika mereka berpikir manajemen selalu berusaha untuk menempatkan sesuatu yang lebih dari pada mereka, maka mereka tidak akan menunjukkan kepercayaan.

4. *Negotiation:*  
Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja, tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka
5. *Manipulation and co-optation*  
Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negative bahkan menyebarkan rumor. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. *Selecting people who accept change:* Memilih orang yang menerima perubahan
7. *Coercion (paksaan):* Taktik terakhir adalah paksaan, caranya adalah dengan memberikan ancaman dan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan. Manajer yang mencoba untuk memaksa perubahan melalui penggunaan ancaman ini termasuk dalam pendekatan negatif. Taktik seperti ini biasanya juga memiliki dampak negatif terhadap semangat kerja karyawannya

Melakukan perubahan di sekolah dapat mengacu kepada tahap perubahan organisasi yang kecil atau sederhana. Tahap perubahan organisasi yang sederhana menurut model Kurt Lewin's Kurt Lewin (1951) yaitu :

- 1) *Unfreezing (Pencairan tingkatan sekarang):*  
Berkaitan dengan meruntuhkan kekuatan yang mendukung atau mempertahankan perilaku lama. Kekuatan ini dapat mencakup variabel seperti sistem imbalan formal, penguatan dari kelompok kerja, dan persepsi individu dari perilaku apa yang tepat dalam peran tertentu.

Proses perubahan ini dipimpin oleh orang yang memiliki jabatan yang tinggi, misalnya adalah manajer. Manajer perlu memahami pentingnya perubahan tersebut terlebih dahulu, kemudian barulah melakukan edukasi ke para anggota lainnya mengenai perubahan tersebut.

- 2) *Conversion* (Perpindahan ke tingkatan baru):  
Menyajikan alternatif baru yang melibatkan penawaran pilihan yang jelas dan menarik yang mewakili pola perilaku baru. Perlu pemetaan kesenjangan antara harapan dan kenyataan dan mencermati program-program perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi solusi yang optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Sebagaimana peran berubah, pemborosan terjadi, manakala tujuan perubahan tidak mendapat perhatian serius. Penerapan gaya kepemimpinan yang baik adalah penting dan dengan mencermati strategi-strategi perubahan yang sesuai untuk dilakukan agar dapat memberi jalan keluar atau solusi yang lebih optimal untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan. Tujuan akhir dari fase ini adalah agar setiap orang tetap dalam kondisi siap berubah.
- 2) *Refreezing* (Pembekuan atau pemantapan tingkatan baru), mengharuskan perubahan perilaku yang diperkuat oleh sistem reward formal dan informal melalui kelompok kerja. Dalam langkah ini, manajer dapat memainkan peran penting dengan positif memperkuat upaya karyawan untuk berubah. Pencairan meliputi upaya memperlemah daya kekuatan perilaku lama untuk membentuk perilaku organisasi masa kini. Perpindahan mencakup tindakan atas hasil langkah sebelumnya. Tindakan perpindahan menuju ke situasi yang lebih baik membutuhkan pengembangan perilaku, nilai dan sikap baru melalui perubahan struktur dan proses organisasi. Pemantapan merupakan langkah terakhir dalam model tiga langkah yang akan memastikan cara kerja baru mulai dilaksanakan yaitu melalui proses sosialisasi sehingga kestabilan dalam organisasi dapat tercapai.
- 4) *Changing* atau *moving*  
Merupakan tahap pembelajaran dimana karyawan diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Tujuannya adalah membantu karyawan dalam mempelajari konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan, hal terbaik untuk menyampaikan gagasan kepada karyawan mengenai perubahan, bahwa perubahan suatu proses pembelajaran kontinu dan bukan kejadian sesaat. Dengan demikian dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan kontinu. Kehidupan tidak

pasif berjalan pasif melainkan dinamis berkembang secara terus-menerus tiada henti. Perubahan merupakan suatu keniscayaan bagi magi manusia yang tidak dapat dihindari.

5) Pembekuan kembali (*Refreezing*)

*Refreezing* merupakan tahap dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu karyawan mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi keryawan kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Dengan terbentuknya perilaku dan sikap baru, maka harus diperhatikan, apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung? Bila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses unfreezing akan dimulai lagi.

Dengan demikian kepala sekolah perlu mengambil keputusan perubahan yang bijaksana dan cerdas menyikapi perubahan dengan mengelola perubahan secara profesional, lebih tertata, dan kuat, sehingga perubahan yang terjadi tidak justru menjauhkan sekolah dari penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, melainkan mengangkat harkat dan martabat sekolah yang lebih berprestasi melalui perubahan yang dikelola dengan baik dengan melakukan manajemen perubahan yang dapat mengangkat sekolah kepada derajat mutu untuk menjawab kebutuhan masyarakat luas.

## KESIMPULAN

Manajemen perubahan di sekolah merupakan aktivitas kepala sekolah sebagai *top manager* atau manajer puncak dalam rangka menghasilkan capaian tujuan sekolah yang telah dipersiapkan sebelumnya. Kepala sekolah dituntut mampu mempengaruhi perubahan sumberdaya ketenagaan seperti wakil kepala sekolah, guru-guru, karyawan seklah, komite sekolah, orangtua siswa, dan warga sekolah lainnya untuk mencapai tujuan sekolah yang telah dituangkan ke dalam program kerja sekolah.

Perubahan yang direncanakan, dapat dikarenakan dalam rangka melakukan tugas- tugas rutin yang merupakan keharusan seperti perubahan jadwal mengajar yang dilakukan setiap semester atau setiap tahun ajaran baru. Perubahan yang tidak direncanakan dapat terjadi karena diluar dugaan karena kebijakan pemerintah seperti pergantian pemberlakuan kurikulum baru menggantikan kurikulum lama di sekolah. Artinya adakalanya orang menolak perubahan yang digagas dan akan dilaksanakan di sekolah oleh kepala sekolah namun adakalanya perubahan terjadi di luar yang direncanakan sehingga

kepala sekolah mengambil keputusan bijak mengantisipasi perubahan tersebut melalui solusi yang dapat mengatasi penolakan perubahan di sekolah yang dipimpinnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto dan Yuliana. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Edisi ke-1 cetakan ke-5. Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan Fakultas Ilmu Pendidikan UNY.
- Lewin's Kurt. 1951. *Change Management Model: The Planned Approach to Organizational Change*. New York: [McGraw-Hill](#).
- Mamdu M. Hanafi. h. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mc Shane & Von Glinow. 2007. *Organizational Behavior( Essentials )*. New York: Mc Graw-Hill. International Edition.
- Nuryanto Apri, S. 2015. Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Robbins, Stephen P and Mary Coulter. 2007. *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. 1999. *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen Teori,Praktek dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Grafindo. 2012
- Winardi J. 2010. *Managemen Perubahan (Management of Change)*. Edisi pertama cetakan kedua . Jakarta: Kencana.