

MANAJEMEN PERUBAHAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Imam Munazat

UIN Sunan Gunung Djati Bandung Jl. A.H. Nasution No. 105 Cibiru Bandung
Email : munazat.imam@gmail.com

Nina Nurmila

UIN Sunan Gunung Djati Bandung Jl. A.H. Nasution No. 105 Cibiru Bandung
Email : ninanurmila@uinsgd.ac.id.

Abstrak

Pada zaman sekarang, kemajuan lembaga pendidikan sangat dituntut oleh adanya arus kuat persaingan antar lembaga pendidikan. SMP Plus Al-Istiqomah, ditemukan beberapa perubahan diantaranya: perubahan etika guru dan perubahan sarana sekolah. Manajemen perubahan menurut Lewin terdiri dari proses *Unfreezing* (mengenal perlunya perubahan), *Changing* (berusaha menciptakan kondisi baru, *Rerfreezing* (menggabungkan, menciptakan dan memelihara perubahan). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Peneliti mendeskripsikan temuan-temuan dari fenomena yang terjadi di lapangan. Adapun sumber data utama adalah kepala sekolah sebagai *key informant* yang dilanjutkan dengan *snowball process*. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan teknik pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya tahapan dalam manajemen perubahan. Pada tahap perencanaan, manajemen perubahan tersebut meliputi: mengkaji kebutuhan perubahan, mengemas substansi perubahan, mengidentifikasi faktor perubahan, dan menetapkan rencana operasional perubahan. Sementara pada tahap pelaksanaan manajemen perubahan meliputi: komunikasi perubahan, menjaga perubahan, pelaksanaan perubahan, dan keterlibatan seluruh pihak. Pada tahap pengendalian manajemen perubahan meliputi: penyesuaian rencana dan penguatan perubahan. Adapun faktor penunjang dalam perubahan terdiri dari: lingkungan, mutu sekolah, citra yang lebih baik, dan lingkungan. Faktor penghambatnya meliputi: lingkungan, dan keterbatasan dana.

Kata Kunci: Manajemen, Perubahan dan Pendidikan

Abstract

In the current era, the progress of educational institutions are highly demanded by the strong current competition between educational institutions. SMP Plus al-Istiqomah, found some of the changes include: changing ethics of teachers and changes in school facilities. Management of change according to Lewin consists of process Unfreezing (recognize the need for change), Changing (trying to create a new condition, Rerfreezing (combining, creating and maintaining the change). The results of this study showed a stage in the management of

change. At the planning stage, the management of these changes include: assessing the need for changes, resemble substance changes, identify change factors, and establish operational plans change. While at this stage of the implementation of management changes include: communication change, keep the change, the implementation of changes, and the involvement of all parties. at this stage of the control of management changes include: adjustments to the plan and strengthening the changes. the factors supporting the changes consist of: the environment, quality of schools, a better image, and the environment. While inhibiting factors include: the environment, and lack of funds.

Keywords: *Management, Changing, Education*

Pendahuluan

Pendidikan secara formal dilakukan dalam lembaga pendidikan. Pada zaman sekarang, kemajuan lembaga pendidikan sangat dituntut oleh adanya arus kuat persaingan antar lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan banyaknya lembaga pendidikan yang ada di Indonesia. Kemampuan untuk bersaing dengan lembaga-lembaga lain adalah sebuah kesuksesan lembaga pendidikan. Namun demikian, persaingan harus disesuaikan dengan standar-standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah agar menjadi persaingan yang sehat dan bermutu.

Persaingan di lembaga pendidikan akan membuat pihak sekolah berkeinginan melakukan perubahan untuk mengejar standar mutu yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Standar mutu pendidikan yang diatur pemerintah disebut Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di Negara Republik Indonesia. Standar Nasional Pendidikan meliputi: Standar Isi; Standar Proses; Standar Kompetensi Lulusan; Standar Pendidikan dan Tenaga Kependidikan; Standar Sarana dan Prasarana; Standar Pembiayaan; Standar Pengelolaan Pendidikan; dan Standar Penilaian Pendidikan. Kedelapan standar ini harus dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan di Indonesia, namun sampai saat ini masih sedikit lembaga pendidikan yang memenuhi kedepalan standar tersebut.

Perubahan dideskripsikan sebagai peralihan; pertukaran (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2011). Maksudnya adalah peralihan atau perpindahan dari hal yang lama ke hal yang baru. Salah satu model perubahan menurut Lewin dalam Wibowo (2012:77) terdiri dari proses *Unfreezing* (mengetahui perlunya perubahan/merencanakan perubahan), *Changing* (berusaha menciptakan kondisi baru/pelaksanaan perubahan), *Refreezing* (menggabungkan, menciptakan dan memelihara perubahan/ penguatan perubahan).

Salah satu contoh manajemen perubahan peneliti dapatkan dari fenomena yang terjadi di SMP Plus Al-Istiqomah. Dalam satu periode kepemimpinan kepala sekolah Bapak Taufik Muttaqin, S.Ag., terdapat beberapa perubahan. Perubahan tersebut terdiri dari perubahan sarana dan prasarana dan perubahan etika pendidik dan tenaga kependidikan. Perubahan tersebut dilakukan kepala sekolah tidak lain bertujuan untuk menciptakan sekolah yang bermutu yang menjadi cita-cita para pendahulu/pendiri SMP Plus Al-Istiqomah.

Dari fenomena di atas dapat terlihat bahwa peran kepala sekolah sangat penting dalam melakukan perubahan di sekolah. Karenanya peneliti melihat

fenomena tersebut menarik untuk diteliti lebih jauh, bagaimana pihak sekolah terkhusus kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah dapat mengelola perubahan-perubahan pendidikan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka tulisan ini akan membahas latar belakang, perencanaan perubahan, mengetahui proses perubahan, mengetahui pengendalian perubahan, faktor penunjang dan penghambat perubahan di SMP Plus Al-Istiqomah.

Pembahasan

1. Perencanaan Perubahan

Proses perencanaan perubahan di SMP Plus Al-Istiqomah merupakan tahap *freezing* yang dilakukan dengan mencermati keadaan yang ada, dan merencanakan perubahan. Hal tersebut terlihat dengan perlakuan kepala sekolah yang mencermati keadaan yang ada, dalam hal ini keadaan saranya yang kurang memadai serta keurang disiplin tenaga pendidik yang akhirnya membuat kepala sekolah merencanakan suatu perubahan. Dalam Mirfani (2009:25), tahap awal dalam merencanakan perubahan adalah dengan mengkaji kebutuhan untuk perubahan. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dengan mencermati kesenjangan yang terjadi disertai pengamatan terhadap alasan terjadinya kesenjangan tersebut. Pada sarana pendidikan, kepala sekolah mencermati kurang kondusifnya kegiatan pembelajaran dikarenakan keterbatasan sarana yang tidak dapat menampung peserta didik yang banyak. Sementara pada etika tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah mencermati adanya sikap kurang disiplin dari tenaga pendidikan yang disinyalir berasal dari kebiasaan para pendidik Madrasah Diniyyah yang terbiasa dengan pendidikan non formal. Dari kesenjangan dan alasan tersebut, maka lahirlah solusi-solusi yang dapat dilakukan melalui perubahan. Pada sarana yang kurang memadai, maka muncul solusi berupa penambahan gedung sekolah. Sementara pada etika tenaga pendidik dan kependidikan yang kurang disiplin, maka lahirlah solusi dengan mengeluarkan tata tertib tenaga pendidik dan kependidikan disertai dengan *treatment* berupa pendekatan individual yang dilakukan kepala sekolah.

Setelah melakukan pengkajian terhadap kebutuhan perubahan, selanjutnya adalah mengemas substansi perubahan (Mirfani, 2009:35). Hal tersebut terdiri dari merumuskan kebijakan perubahan, menetapkan strategi perubahan, dan menentukan program perubahan. Dalam hal merumuskan kebijakan perubahan, kepala sekolah selalu melakukan rapat baik beserta wakil kepala sekolah dan guru lainnya. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan bimbingan kepada kepala Yayasan dan PC. Persis Baleendah selaku penasehat. Dari rapat tersebut, dirumuskanlah kebijakan perubahan yang sesuai dengan keadaan sekolah sebagai solusi perubahan terhadap kesenjangan yang ada. Dari rapat tersebut juga kepala sekolah mendapatkan strategi perubahan. Dalam etika tenaga pendidik dan kependidikan, kepala sekolah merencanakan strategi pendekatan emosional dan motivasi sebagai pemicu perubahan. Namun, program perubahan yang sudah disusun tidak tertulis secara dalam rencana operasional, sehingga hanya menjadi konsep dilingkungan kepala sekolah, wakil kepala sekolah serta tenaga pendidik dan kependidikan.

Mirfani (2009:71) menyebutkan bahwa dalam merencanakan perubahan juga membutuhkan proses identifikasi faktor pendukung perubahan. Dan hal itu jelas dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang menyadari adanya faktor pendukung dari wakil kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, kepala yayasan, PC. Baleendah, bahkan dalam perubahan sarana termasuk warga sekitar dan lahan yang luas. Keseluruhan faktor pendukung tersebut dioptimalkan dengan baik oleh kepala sekolah dengan merangkul dan merapatkan secara bersama dalam perencanaan perubahan. Namun, belum ada perlakuan yang sama untuk faktor penghambat perubahan.

Mirfani (2009:71) juga menyebutkan bahwa tahapan terakhir dari perencanaan perubahan adalah dengan menentukan rencana operasional perubahan. Rencana operasional perubahan merupakan penjabaran secara rinci, teknis dan kongkret bagaimana perubahan akan dilaksanakan. Sayangnya pada tahap ini sekolah kurang mengoptimalkannya. Pada perubahan sarana, perencanaan operasional hanya dilakukan untuk kebutuhan proposal dan kebutuhan pelaporan. Dan pada perubahan etika pendidik dan tenaga kependidikan, rencana operasional juga tidak tertuang dalam suatu kebijakan tertulis yang ditandatangani kepala sekolah dan hanya terpampang sebagai pamflet bagi tenaga pendidikan. Padahal, perencanaan perubahan akan lebih baik jika tertulis dan disertai langkah kongkrit berupa program yang mendukung perubahan tersebut. Pada sekolah dapat tertuang dalam rencana operasional sekolah disertai dengan program yang sesuai dengan perubahan tersebut.

2. Pelaksanaan Perubahan

Proses perubahan merupakan keberlanjutan dari proses perencanaan. Dalam model perubahan Luwin, proses ini disebut dengan *changing* atau pelaksanaan perubahan. Aceng Muhtaram (2009:12) memaparkan lebih lanjut dalam tahapan pelaksanaan perubahan ini terdiri dari: proses komunikasi perubahan, menjaga perubahan, pelaksanaan perubahan, dan melibatkan seluruh pihak.

Kepala SMP Plus Al-Istiqomah dalam proses komunikasi melakukan komunikasi saat perencanaan dan pelaksanaan perubahan. Pada saat perencanaan perubahan, komunikasi dilakukan kepada wakasek beserta tim perumus perubahan. Sementara pada saat pelaksanaan perubahan komunikasi dilakukan secara bertahap, mulai dari pihak internal sekolah melalui rapat guru dan dilanjutkan dengan pihak eksternal melalui rapat kenaikan kelas.

Pada kegiatan menjaga perubahan, kepala SMP Plus Al-Istiqomah juga melakukannya, mulai dari mengawasi dan memelihara perubahan pada perubahan gedung sekolah, maupun pengawasan dan pengarahan pada perubahan etika guru. Untuk menjaga perubahan etika guru, kepala sekolah menggunakan pendekatan individual. Hal ini dilakukan untuk meminimalisir adanya ketidaksukaan terhadap perubahan yang dapat berdampak kepada guru yang lain. Selain itu, pendekatan individu ini juga sebagai pengikis adanya rasa senioritas bagi beberapa guru.

Begitu pula dalam pelaksanaan perubahan. Kepala sekolah berperan langsung sebagai pemimpin perubahan. Dengan hambatan yang ada seperti senioritas ataupun kebiasaan yang kurang baik yang terbawa ke sekolah, kepala sekolah mampu melaksanakan dan menuntaskan perubahan dengan

langsung mendekati guru-guru yang bersangkutan. Pada perubahan gedung sekolah, kepala sekolah membutuhkan waktu selama satu tahun untuk memindahkan sekolah dari Cipicung ke Cipeuteuy. Sementara tantangan yang lebih berat ada pada perubahan etika. Terutama dalam menghapus kebiasaan merokok di area sekolah yang harus dilalui kurang lebih dua tahun. Namun perubahan tersebut masih harus tetap diawasi supaya dapat menjadi suatu kebiasaan yang terus dilakukan seperti kebiasaan guru yang tidak merokok yang menjadikan sekolah yang bebas asap rokok.

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah juga melibatkan seluruh pihak baik sebagai pelaksana dan pengawas perubahan. Hal ini paling terlihat ketika melakukan perubahan gedung sekolah. Yaitu pembagian peran dari sekolah sebagai pelaksana sekaligus pengawas perubahan, masyarakat sebagai pelaksana dan orang tua murid sebagai donatur.

Sementara itu, Mirfani (2009:103) dalam proses perubahan mencermati beberapa hal berupa perilaku perubahan, materi perubahan, dan langkah-langkah perubahan. Rogers dalam Mirfani (2009:103) mengategorisasi pelaku perubahan kepada lima jenis berikut: inovator, pelopor, pengikut awal, pengikut susulan, tertinggal. Hampir kelima pelaku perubahan ini ada di SMP Plus Al-Istiqomah. Kepala sekolah sebagai inovator sekaligus pelopor perubahan, wakil kepala sekolah sebagai pengikut awal, guru sebagai pengikut susulan, dan beberapa guru memilih menjadi pelaku yang tertinggal.

3. Pengendalian Perubahan

Tahapan terakhir pada manajemen perubahan dalam model Luwin adalah *Refreezing*. Hal ini dapat diartikan dengan kegiatan pengendalian dan penguatan hasil perubahan. Henri Fayol mendefinisikan pengendalian terdiri dari melihat sesuatu yang sedang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disetujui, pesanan yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah diletakkan (Mirfani, 2009:135).

Di SMP Plus Al-Istiqomah, kegiatan penyesuaian dan penguatan perubahan dilakukan secara berkala dan kontinyu. Jika dilihat, hasil perubahan di SMP Plus Al-Istiqomah sudah sesuai dengan apa yang direncanakan. Sementara proses penguatannya harus dilakukan terus-menerus terutama pada hasil perubahan etika yang bersifat perilaku. Dalam hal ini SMP Plus Al-Istiqomah menggunakan metode teguran dan pendekatan individu untuk menguatkan dan memahami kembali tujuan perubahan. Hal tersebut dilakukan untuk meminimalisir adanya singgungan yang dapat merusak kestabilan perubahan.

Sementara itu, kegiatan evaluasi dilakukan setiap satu bulan sekali melalui rapat wakasek dan satu semester sekali melalui rapat guru. Dengan evaluasi yang ada, kepala sekolah berharap perubahan selanjutnya berfokus kepada pengadaan laboratorium IPA dan pengadaan koperasi.

Jika dilihat lebih seksama perubahan sarana sekolah SMP Plus Al-Istiqomah meliputi: kondisi pertama yaitu saat di Cipicung dengan keadaan satu ruangan yang terdiri dari ruang kepala sekolah dan ruang TU, satu ruang guru, enam ruang kelas, satu ruang BK, dan tiga WC, ditambah tidak ada lahan untuk upacara dan olahraga; kondisi kedua yaitu saat di Cipeuteuy dengan keadaan satu ruangan kepala sekolah, ruangan TU, ruang guru, enam ruang kelas, satu

ruang BK, tiga WC murid, satu WC guru, dan lapangan; kondisi setelah pengembangan yaitu terdapat penambahan dua kelas, ruangan perpustakaan, dan laboratorium komputer.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Perubahan

Keberhasilan perubahan tidak terlepas dari faktor penunjang dan faktor penghambat perubahan. Faktor-faktor tersebut dapat terlihat saat pelaksanaan perubahan dan akan mempengaruhi hasil perubahan. Anderson dan Anderson (Wibowo, 2012:93), mengemukakan bahwa terdapat tujuh faktor penggerak yang dapat memengaruhi berlangsungnya perubahan yaitu: lingkungan, kebutuhan untuk sukses, desakan bisnis, desakan organisasional, desakan kultural, perilaku pemimpin dan pekerja, serta pola pikir pemimpin dan pekerja.

Lingkungan menjadi faktor pendukung bagi pelaksanaan perubahan gedung sekolah. Faktor pendukung ini terlihat dari ketersediaan lahan yang lebih luas yang ada di Cipeuteuy. Selain itu, lingkungan Cipeuteuy yang juga membantu dan menerima adanya sekolah, menjadi dukungan tersendiri dalam pembangunan sekolah di Cipeuteuy. Kebutuhan untuk lebih baik jelas terlihat dalam kedua perubahan yang dilakukan di SMP Plus Al-Istiqomah. Perubahan etika tentu saja dilakukan demi terlihat lebih baik dan bermutu di mata masyarakat dan orang tua murid. Sementara perubahan sarana ditujukan untuk pencapaian mutu yang lebih baik lagi.

Karena pendidikan bukan sesuatu yang merujuk kepada bisnis, maka desakan bisnis tidak menjadi salah satu faktor pendorong perubahan. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu alasan perubahan dilakukan adalah untuk menarik pelanggan pendidikan. Sementara desakan organisasional seperti yayasan dan PC Persis Baleendah juga termasuk ke dalam salah satu faktor pendukung. Yayasan yang selalu mendukung pengembangan sekolah menjadikan proses perubahan menjadi lancar.

Desakan kultural jelas terasa pada perubahan etika. Kultur lebih disiplin dan lebih baik menjadi faktor utama bahkan menjadi tujuan perubahan etika guru. Hal ini demi memperlihatkan kultural yang baik di mata masyarakat. Kemudian perilaku dan pola pikir pemimpin dan pekerja juga menjadi salah satu faktor pendukung yang penting. Pola pikir ingin menjadi lebih baik, ditunjang dengan perilaku yang berubah ke arah lebih baik menjadikan proses perubahan lebih baik lagi. Penyamaan pola pikir ini yang selalu diutamakan kepala sekolah dalam memulai dan menguatkan para guru untuk mau melakukan perubahan.

Sementara itu, Peter M. Senge (Wibowo, 2012:143) mengingatkan bahwa Drucker mengidentifikasi adanya tiga hambatan untuk melakukan perubahan, yaitu: demografis, persepsi terhadap perubahan, lingkungan dan sosial. Demografis tidak menjadi faktor yang menghambat dalam perubahan di SMP Plus AL-Istiqomah. Tetapi hal tersebut menjadi penunjang bagi perubahan sarana di SMP Plus Al-Istiqomah.

Sementara persepsi merupakan hal yang sulit untuk dikelola. Dengan berbagai macam latar belakang, tentunya perbedaan persepsi terhadap perubahan menjadi faktor penghambat perubahan. Hal ini terlihat pada saat perubahan sarana dan etika di SMP Plus Al-Istiqomah. Pada perubahan sarana, persepsi sekolah yang memiliki jarak lebih jauh menghambat sebagian guru untuk mengikuti perubahan. Sementara persepsi ketidaknyamanan

memakai seragam, tidak merokok menjadi hambatan dalam perubahan etika guru. Faktor penghambat yang cukup berat adalah lingkungan dan sosial. Hal ini cukup menonjol pada perubahan etika guru. Lingkungan guru yang kebanyakan mengajar di sekolah nonformal seperti Madrasah Diniyyah. Serta keadaan sosial berupa adanya beberapa guru yang senior. Kebiasaan yang terbawa oleh guru Diniyyah seperti cara berpakaian yang kurang rapih, dan kurang disiplin dalam hal waktu cukup sulit dikikis, belum lagi faktor senioritas yang dikedepankan beberapa guru sehingga akhirnya beberapa guru sulit mengikuti perubahan. Contohnya beberapa guru yang lebih senior dari kepala sekolah, menolak untuk menerima pendapat, masukan, bahkan perubahan dari kepala sekolah sebagai juniornya. Terutama dalam perubahan etika guru.

Simpulan

Di SMP Plus Al-Istiqomah terjadi dua jenis perubahan yaitu perubahan sarna pendidikan dan perubahan etika pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan manajemen perubahan pendidikan dilakukan dengan proses perencanaan, pelaksanaan dan penguatan perubahan. Kegiatan perencanaan perubahan di SMP Plus Al-Istiqomah melalui beberapa tahapan yaitu: mengkaji kebutuhan perubahan, mengemas substansi perubahan, mengidentifikasi faktor pendukung, dan menetapkan rencana operasional perubahan yang dilakukan pada rapat sekolah.

Kegiatan pelaksanaan perubahan di SMP Plus Al-Istiqomah juga melalui beberapa tahapan, yaitu: komunikasi perubahan (melalui rapat guru), menjaga perubahan (perlakuan/treatment pendekatan individual), pelaksanaan perubahan dan keterlibatan seluruh pihak. Adapun bagi para guru yang belum bisa mengikuti perubahan akan mendapatkan treatment berupa peringatan secara halus melalui pendekatan individual, sampai peringatan secara tegas melalui surat.

Kegiatan pengendalian perubahan di SMP Plus Al-Istiqomah terdiri dari proses penyesuaian rencana perubahan dan penguatan perubahan. Kegiatan ini dilakukan melalui rapat-rapat wakasek yang dilakukan satu bulan sekali untuk mengevaluasi keseluruhan aspek di sekolah. Sementara pada perubahan etika, kepala sekolah memberikan *reward* sosial berupa pujian dan dijadikan guru teladan kepada guru yang melakukan perubahan.

Faktor penunjang dalam perubahan di SMP Plus A-Istiqomah terdiri dari: lingkungan (ketersediaan lahan yang lebih luas, dan dukungan masyarakat), kebutuhan untuk perbaikan mutu sekolah, citra yang lebih baik, dukungan dari Yayasan, serta pola pikir pemimpin yang visioner. Sementara faktor penghambatnya meliputi: kebiasaan lama yang kurang baik (seperti kebiasaan merokok, datang terlambat dan memakai pakaian yang seadanya), rasa senioritas yang tertutup pada perubahan, dan keterbatasan dana.

Daftar Pustaka

- Mirfani, Aceng Muhtaram. 2009. *Manajemen Perubahan: Landasan Teoritis untuk Praktik Kepemimpinan Institusional Pendidikan*. Bandung: Sarana Panca Karya Nusa.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Nasution, Nur. 2010. *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Terry, George R. 2012. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ulya, Ruhul. 2013. *Manajemen Perubahan Grameen Bank di Bangladesh (Studi Pemikiran Muhammad Yunus)*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga: Yogyakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- _____. 2013. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.