

IDENTIFIKASI FAKTOR PENYEBAB *INEFFECTIVE CHANGE* DALAM RESISTENSI PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI

Tamyizul Ibad

STIT Raden Wijaya Mojokerto
tamyizulibad@stitradenwijaya.ac.id

Abstract: Education is something that is very important for human life. By having an education, life is more secure. Education is the key for a nation to prepare a better future, so that it is able to compete with other nations. As a dynamic system, education is constantly highlighted by the community, government and stake holders accompanied by the emergence of increasingly complex educational problems. Changes in organizational culture on the one hand can improve performance, but on the other hand, they can also experience failures if they are not properly prepared and managed. Resistance to changes in organizational culture is essentially some individual and some organizational. Resistance to change of any nature remains a significant effect on changes in the existing organizational culture. The significance of the influence of changes in organizational culture will give rise to failures or ineffectiveness of the changes made. A leader should be able to make changes and overcome resistance to change. Without the changes made, an organization will not be able to develop properly. With the change in organizational culture towards a better one, the process of change is said to be effective.

Keywords: Innefective Change, Resistance, Organization Culture

Pendahuluan

Dewasa ini pendidikan merupakan sesuatu yang sangat penting bagi kehidupan manusia. Dengan memiliki pendidikan, hidup lebih terjamin. Pendidikan merupakan kunci bagi suatu bangsa untuk menyiapkan masa depan yang lebih baik, sehingga mampu bersaing dengan bangsa lain. Oleh karena itu, diperlukan kualitas pendidikan melalui pembaharuan pendidikan. Dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dibutuhkan manusia Indonesia yang berkualitas

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

tinggi. Sementara itu krisis moneter berkepanjangan yang dihadapi bangsa Indonesia dewasa ini lebih mempertegas lagi perlunya pengembangan sumber daya manusia Indonesia yang tangguh, berwawasan keunggulan dan terampil. Untuk membentuk sumber daya manusia yang handal dan berkualitas diperlukan suatu proses yang cukup lama, apalagi perkembangan teknologi juga semakin maju dan terus berkembang, Semakin berat juga tantangan yang harus dihadapi, kalau kita tidak pandai menyaring teknologi yang masuk, maka kita akan terseret dalam arus yang menyesatkan.

Melalui UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka pendidikan nasional telah mempunyai dasar legalitasnya. Namun demikian pendidikan nasional sebagai suatu sistem bukanlah merupakan suatu hal yang beku. Suatu sistem merupakan suatu proses yang terus menerus mencari dan menyempurnakan bentuknya¹. Sebagai suatu proses, sistem pendidikan haruslah peka terhadap dinamika kehidupan yang kini menuntut reformasi di berbagai bidang, serta dinamika dan perubahan dunia yang dikenal sebagai gelombang globalisasi².

Peranan pendidikan di dalam pembangunan nasional abad 21 dengan kondisi masyarakat serba terbuka, akan menimbulkan masalah penting yang ditonjolkan, antara lain: 1) pentingnya reformasi pendidikan, 2) pentingnya manajemen pendidikan agar dapat dibangun sistem pendidikan yang kuat dan dinamis menuju kualitas output yang tinggi mutunya, 3) kemajuan teknologi informasi yang mempengaruhi proses pendidikan di dalam masyarakat ilmu (*knowledge society*), 4) otonomi daerah yang menuntut penyelenggaraan pendidikan nasional yang memenuhi kebutuhan pembangunan daerah sebagai dasar pembangunan nasional dan regional.³

Sebagai suatu sistem yang dinamis, pendidikan terus menerus disoroti oleh masyarakat, pemerintah dan para *stake holders* disertai dengan munculnya masalah-masalah pendidikan yang semakin kompleks. Silang pendapat mengenai sistem pendidikan merupakan hal yang biasa, oleh karena proses pendidikan itu sendiri akan terus menerus ditantang oleh perubahan-perubahan yang terjadi di

¹ Republik Indonesia, *Undang-Undang (UU) No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, JDIH Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2003.

² dhian Marita Sari, "Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional," *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2019).

³ H.A.R Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21* (Magelang: Indonesia Tera, 1999).

sekitarnya, maupun perubahan-perubahan konsep pendidikan karena peningkatan ilmu pengetahuan dan teknologi. Bahkan yang lebih krusial lagi, yaitu perubahan di lembaga pendidikan yang menyangkut hal-hal yang bersifat *soft*.

Charles Darwin pernah mengatakan bahwa “Mereka yang berumur panjang bukanlah spesies yang terkuat namun mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan” Pernyataan tersebut bukan hanya berlaku pada makhluk hidup saja, namun berlaku juga bagi organisasi. Menurut Arie de Greus, seperti dikutip dalam Kasali sebenarnya lembaga pendidikan pada dasarnya adalah sesosok makhluk hidup. Karena ia hidup maka ia dilahirkan, tumbuh, berkembang, sakit, tua, dan dapat mati seperti makhluk hidup lainnya⁴. Jika ingin berumur panjang dan mampu bertahan hidup maka organisasi harus selalu adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Perubahan lingkungan dan teknologi yang begitu cepat memaksa organisasi untuk menyesuaikan dirinya⁵. Sudah banyak contoh organisasi atau lembaga-lembaga yang gagal dalam menyesuaikan dengan perubahan akhirnya tertinggal oleh pesaing-pesaingnya dan akhirnya mati. Namun sebaliknya perusahaan-perusahaan besar yang mau terus bergerak secara inovatif akan selalu mampu bertahan menyongsong perubahan.

Kasus di Indonesia, banyak lembaga pendidikan Islam berupa pesantren, misalnya Pondok Modern Gontor, Pondok Pesantren Salafiyah Sidogiri, dan lain sebagainya sampai hari ini masih sehat walafiat walaupun usianya sudah lebih seratus tahun. Dalam perjalanannya, mereka tidak terus mengalami masa kejayaan. Ada masa-masa sulit, sakit, bahkan kritis dalam melewati perubahan zaman. Mereka tetap eksis karena mampu berubah menyesuaikan diri. Atau mungkin lembaga tersebut mempunyai kemampuan untuk bertahan yang tidak dimiliki oleh lembaga yang lainnya.

Namun ada juga lembaga tidak akan dapat menghindari diri menjadi tua yang rentan terhadap “penyakit” Organisasinya akan bergerak lamban, rentan, kusam, “kurang darah”, tak bersemangat dan seterusnya. Organisasi ini bagaikan hidup segan matipun tak mau. Maka organisasi harus dipaksa untuk berubah. Jika tidak segera berubah maka organisasi seperti ini akan tergusur serta tertinggal jauh oleh pesaing-pesaingnya. Namun, untuk melakukan perubahan

⁴ Renald Kasali, *Change* (Jakarta: Gramedia, 2003).

⁵ S. Suryana, “Permasalahan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan,” *Edukasi* 14, no. 1 (2020).

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

organisasi, hal yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah merubah budaya organisasi. Merubah budaya organisasi bukanlah hal yang mudah dan banyak resistensi yang menghadangnya. Maka dalam tulisan ini, penulis akan menguraikan mengenai resistensi yang dialami dalam rangka mengubah budaya organisasi yang pada akhirnya akan menyebabkan perubahan yang tidak efektif.

Konsep Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Para ahli pendidikan dan antropologi sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia. Dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan. Di lembaga pendidikan secara umum terlihat adanya budaya yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaan pendidikan yang menjadikan inovasi pendidikan sangat cepat, budaya tersebut berupa nilai-nilai religius, filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan.

Budaya lembaga pendidikan dapat berupa suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, aktivitas kelakuan dari manusia dalam lembaga pendidikan, dan benda-benda karya manusia. Budaya yang terjadi di lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya adalah penerapan nilai-nilai yang telah disepakati, merupakan bidang budaya organisasi (*organizational culture*)⁶.

Budaya organisasi satu dengan lainnya tidak ada yang sama, walaupun organisasinya sejenis. Hal tersebut karena dipengaruhi oleh visi⁷ dan misi⁸ organisasi tersebut. Maka dari itu, Siswohartono sebagaimana dikutip Ekosusilo, mengatakan bahwa budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain.⁹ Dalam suatu organisasi disamping terdapat hal-hal yang bersifat *hard* juga ada yang sifatnya *soft*. Aspek-aspek termasuk *hard* antara lain adalah: struktur organisasi, aturan-aturan, kebijakan, teknologi, dan keuangan. Hal-hal tersebut dapat diukur, dikuantifikasikan serta dikontrol dengan relatif mudah.

⁶ Sudarsono Sudarsono, "Budaya Organisasi," *Widya Balina* 4, no. 2 (2019).

⁷ Akdon, *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategi Untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006).

⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009).

⁹ Madyo Ekosusilo, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus Di SMAN 1, SMA Regina Pacis, Dan SMA Al-Islam 01 Surakarta* (Sukoharjo: UNIVET Bantara Press, 2003).

Sedangkan hal-hal yang *soft* adalah yang terkait dengan *the human side of organizational* (sisi/aspek manusiawi dari organisasi), meliputi nilai-nilai, keyakinan, budaya, serta norma-norma perilaku. Dimensi *hard*, sering disebut pula sebagai *the classic elements* dari suatu organisasi. Meskipun elemen klasik, seperti hierarki struktur, formalisasi, dan rasionalisasi itu merupakan hal-hal yang penting, namun hal tersebut tidak dapat sepenuhnya menjelaskan perilaku organisasi. Budaya organisasi merupakan hal yang bersifat *soft* dalam suatu organisasi, yaitu yang terkait dengan *the human side of organizational*, meliputi nilai-nilai, keyakinan, serta norma-norma perilaku.

Robbins menegaskan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama.¹⁰ Menurut Kast dan Rosenzweig, sebagaimana dikutip Sulistiyorini, budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting dan sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Budaya organisasi menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus¹¹.

Dari pengertian budaya dan organisasi baik secara umum maupun secara khusus dan begitu juga dari definisi budaya organisasi di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi ialah, sistem nilai, norma, atau aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, budaya organisasi diartikan sebagai berikut:

Pertama, sistem nilai yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku mereka dan bertahan lama meskipun sudah terjadi pergantian anggota. Dalam lembaga pendidikan, misalnya budaya ini berupa lingkungan belajar, semangat belajar, cinta kebersihan, dan nilai-nilai luhur lainnya.

Kedua, norma perilaku yaitu cara berperilaku yang sudah lazim digunakan dalam sebuah organisasi yang bertahan lama karena semua anggotanya mewariskan perilaku tersebut kepada anggota baru. Dalam lembaga pendidikan, perilaku ini antara lain berupa semangat untuk

¹⁰ Stephen P R, *Organisasi Theory, Structure Design, And Application* (Inc Rangeewood Cliff: Prentice Hall, 1990).

¹¹ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya: eLKAF, 2005).

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

selalu giat belajar, selalu menjaga kebersihan, bertutur kata santun dan berbagai perilaku mulia lainnya.

Kotter dan Heskett, sebagaimana dikutip Ekosusilo, mengidentifikasi bahwa budaya organisasi muncul dalam dua tingkatan, yaitu tingkatan yang tidak terlihat dan yang terlihat. Tingkatan yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota kelompok cenderung bertahan meskipun anggotanya sudah berganti. Nilai-nilai ini sangat sukar untuk berubah dan anggotanya seringkali tidak menyadari karena banyaknya nilai. Tingkatan yang terlihat berupa pola perilaku dan gaya karyawan suatu organisasi, di mana orang-orang yang baru masuk terdorong untuk mengikutinya.¹²

Budaya organisasi lembaga pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu yang tampak (*tangible*) dan tidak tampak (*intangible*). Aspek yang tidak tampak dari sebuah budaya meliputi nilai-nilai, keyakinan, dan ideologi yang berkaitan dengan pertanyaan “Apakah yang seharusnya dilakukan di sekolah ini?” Jawabannya diwujudkan dalam hal-hal *tangible* (yang tampak) baik dalam bentuk kalimat (lisan atau tulisan), perilaku yang ditampilkan, bangunan, fasilitas serta benda-benda yang digunakan.¹³

Budaya dalam kehidupan adalah perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar–standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan guru. Akhirnya budaya dapat berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku warga madrasah yang ada. Fungsi yang terakhir inilah yang sangat menarik perhatian kita.

Dalam budaya yang dilakukan adalah seolah-olah bahwa menerima tawaran kerja karena mendapatkan kecocokan individu organisasi. Kemudian dengan kecocokannya itu maka pekerja tersebut senang dan tersenyum karena dalam bertindak terdapat keseragaman yang sekaligus mereka mempertahankan citra, karena didukung oleh budaya yang kuat aturan dan keteraturan yang formal.

Disisi lain kita dapat melihat bahwa budaya dapat menjadi penghalang terhadap suatu perubahan bahkan budaya merupakan suatu beban bilamana nilai-nilai bersama tidak cocok dengan nilai

¹² Ekosusilo, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus Di SMAN 1, SMA Regina Pacis, Dan SMA Al-Islam 01 Surakarta*.

¹³ David Lewis, “Culture and Organization,” in *Non-Governmental Organizations, Management and Development*, 2018.

yang akan meningkatkan keefektifan organisasi itu. Dalam hal ini, apabila di dalam suatu organisasi tersebut memerlukan hal yang baru dan sangat dinamis sementara di situ terdapat budaya yang berakar dari organisasi itu yang sudah tidak tepat lagi dalam melakukan perubahan, hal ini pula akan menjadi terhambatnya perubahan serta menjadikan tidak dinamisnya suatu organisasi. Model semacam ini akan membebani organisasi tersebut dan menyulitkan, terutama dalam menanggapi perubahan-perubahan dalam lingkungan itu.

Dalam mengubah perilaku seseorang baik individu maupun kelompok di dalam organisasi budaya sangat berperan dan sangat efektif dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam pencapaian prestasi dan lain-lain. Budaya dalam sebuah organisasi terkadang kuat dan ada pula yang lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta¹⁴. Dan sebaliknya budaya yang lemah maka tercermin pada kurangnya komitmen anggota karyawan terhadap nilai-nilai kepercayaan dan sikap bersama yang bisa dilakukan atau disepakati.

Dalam konteks organisasi lembaga pendidikan, budaya organisasi merupakan budaya yang menaungi budaya religius atau dapat dikatakan budaya religius merupakan bagian atau cabang dari budaya organisasi. Karena nilai religius merupakan bagian dari nilai-nilai yang digunakan sebagai dasar budaya organisasi.

Perubahan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Definisi Perubahan

Perubahan (*change*) dalam *Webster's Third New International Dictionary* diartikan sebagai kegiatan yang memakai atau memindah sesuatu yang berbeda dengan sesuatu yang lain baik dalam hal bentuk, kualitas, maupun keadaannya.¹⁵ Dalam bahasa Arabnya, perubahan biasa memakai kata *taghyir*, yang berarti berubah ke arah lebih baik. Namun, dalam perubahan disyaratkan suatu keadaan yang bersifat *constan renewal*.

2. Sejarah Perubahan

a Tradisi perubahan pada pendidikan

¹⁴ Martyn Jones, "Organisation, Culture and Leadership," in *Construction Project Management: An Integrated Approach*, 2005.

¹⁵ M Webster, *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged* (USA Mariani: Webster Inc, n.d.).

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

Berdasarkan sejarah, perubahan yang diawali pada pendidikan Amerika terlihat luas dikarenakan proses difusi natural, pandangan sosiolinguistik tentang difusi, dan perencanaan dan pengaturan difusi. Ide-ide baru dan pengembangannya meningkat dalam beberapa bentuk pada bagian-bagian yang tidak direncanakan dari sekolah satu dengan sekolah lainnya. Hasilnya, secara umum sekolah berubah dengan sangat pelan. Hal ini terbukti berdasarkan hasil penelitian Paul Mort selama lima puluh tahun yang dilakukan pada akhir tahun 1950-an untuk menghasilkan penemuan baru pada dunia pendidikan baik difusi secara umum maupun diterima oleh sekolah di seluruh negara yang rata-rata menerapkan hasil penemuan dua puluh lima tahun yang lalu.¹⁶

b Kekuatan signifikan pada perubahan

Campbell, dkk dalam bukunya *Introduction to educational administration* mengemukakan, bahwa ada beberapa kekuatan yang signifikan diperlukan untuk perubahan yaitu demografi, struktural, kurikuler, dan finansial.¹⁷

3. Perencanaan Perubahan

Perencanaan merupakan hal yang mutlak perlu dilakukan untuk suksesnya suatu perubahan pendidikan. Pengertian perencanaan dalam hal ini ialah suatu persiapan dan pengambilan keputusan untuk berbuat secara sistematis yaitu merupakan serangkaian keaktifan berkelanjutan dan saling melengkapi untuk mencapai suatu tujuan.¹⁸

Rossow, L.F. dalam *The Principalship: Dimension in Instructional Leadership* menegaskan, bahwa perencanaan perubahan pendidikan membutuhkan perkiraan dasar tentang situasi dan mengidentifikasi tujuan perubahan. Tanpa sebuah efektifitas perencanaan, kemungkinan kesuksesan perubahan akan menjadi ragu-ragu¹⁹. Perubahan yang terencana akan menjadi perubahan yang lebih matang dan bersifat *constant renewal* daripada perubahan yang tidak direncanakan.

¹⁶ Robert G Owens, *Organizational Behavior in Education* (New Jersey: Hall International Inc, 1981).

¹⁷ Campbell, *Introduction to Educational Administration* (Florida: Paulist Press, 1977).

¹⁸ Ibrahim, *Inovasi Pendidikan* (Jakarta: Depdikbud Direktorat Jendral Pendidikan, 1988).

¹⁹ Rossow L F, *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership* (New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1989).

4. Strategi Perubahan

Menurut Rossow dalam bukunya bab XI “*The Principal and Educational Change*” terdapat empat dasar strategi untuk model perubahan. Adapun strategi untuk model perubahan, yaitu: model interaksi sosial, model hubungan, model pengembangan organisasi, dan model penelitian pengembangan difusi.²⁰ Strategi-strategi tersebut mempunyai bentuk yang unik sesuai dengan karakternya masing-masing²¹.

5. Proses Perubahan

Implementasi proses perubahan menjadi topik yang sangat menarik sejak tahun 1970-an. Fiage dan Aiken memandang bahwa proses perubahan mengandung empat langkah: evaluasi, inisiasi, implementasi dan rutinisasi. Bergman dan McLaughlin telah menyusun proses dalam hal inisiasi, implementasi, dan inkorporasi. Selain itu, Klausmeier mengemukakan bahwa proses perubahan mempertimbangkan kesadaran, komitmen, perubahan, perbaikan, dan pembaharuan. Kast dan Rozenzweygh mengemukakan lima sumber utama pertentangan terhadap perubahan, yaitu kehilangan biaya, salah komunikasi, kelompok norma, paksaan untuk menyeimbangkan kekuatan, dan perbedaan besar pada bagian kelompok pada organisasi.

Sementara itu Hall dan Loucks dalam Sergiovanni mengemukakan tujuh tingkat proses perubahan, yaitu: *awarness, informational, personal, management, konsekuensi, collaboration, dan refocusing*.²² Sedangkan Lipham juga mengemukakan tujuh tingkat proses perubahan. Adapun sintesa tingkat proses perubahan, yaitu:

a Awareness

Pada proses perubahan ini pemimpin lembaga menyadari bahwa pemerintah tidak cukup mengurus sendiri. Revelasi (rahasia) ini gagal diungkap oleh peneliti, yang meneliti aspek internal maupun eksternal sekolah. Kekurangannya rata-rata diidentifikasi sebagai sebuah hasil akreditasi kunjungan.

b Inisiasi

Pemimpin lembaga akan mengemukakan masalah dan kebutuhan perubahan pada semua fakultas. Pihak jurusan harus

²⁰ Ibid.

²¹ Michael Fullan, “The Meaning of Educational Change,” in *The New Meaning of Educational Change*, 2020.

²² Sergiovanni T.J and Starrat R.J, *Supervision Human Perspectives* (New York: Mc Graw-Hill, n.d.).

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

mengevaluasi performance dan status mereka pada program tertentu. Pemimpin lembaga mencoba untuk meningkatkan kelompok tertentu dalam proses perubahan.

c Implementasi

Pemimpin lembaga harus meyakinkan setiap orang yang memahami tujuan tersebut. Pemimpin lembaga dipersiapkan untuk mengatur pelatihan pegawai mereka dalam usaha untuk meyakinkan mereka bahwa perubahan tersebut efektif.

d Rutinisasi

Pemimpin lembaga memberikan dorongan kepada semua jurusan agar beradaptasi dengan peran mereka yang baru dalam proses perubahan.

e Perbaikan

Pemimpin lembaga berkonsentrasi pada upaya untuk mengatasi permasalahan pribadi yang ada di jurusan. Permasalahan akan menjadi realistis.

f Pembaharuan

Pemimpin lembaga seharusnya mempertimbangkan langkah balik dan mengambil yang relevan pada perubahan.

g Evaluasi

Pemimpin lembaga harus memperhatikan sistematika evaluasi perubahan dan mencari beberapa jalan untuk meningkatkannya. Jika evaluasi menghasilkan sesuatu yang baik, kemudian pemimpin lembaga bisa memastikan perubahan mempertahankan perubahan mereka terhadap kritik yang ada²³.

6. Pola Perubahan

Pendekatan kontemporer terhadap perubahan baru didominasi oleh usaha-usaha untuk mengembangkan strategi dan taktik yang memungkinkan perubahan perencanaan, pengaturan dan pengontrol. Adapun dalam perubahan terdapat tiga orientasi utama yang berguna dalam pola perubahan, yaitu: empiris-rasional, normatif reduktif, dan kebijakan administratif.

Berorientasi pada model sistem baik-tidaknya sekolah dilihat bukan dari tingkat pencapaian tujuannya, melainkan proses dan kondisinya disebut dengan karakteristik lembaga pendidikan²⁴. Dalam hal itu karakteristik sekolah meliputi; karakteristik internal

²³ J.M Lipham, "Change Agency and School Improvement: The Principal's Role," in *International Arrangements for Collaborative Efforts* (Commissioned Papers Portland, 1980).

²⁴ T.J and R.J, *Supervision Human Perspectives*.

antara lain: gaya kepemimpinan, proses komunikasi, sistem supervisi dan evaluasi, sistem pengajaran, kedisiplinan, dan proses pembuatan keputusan. Sedangkan karakteristik eksternal sekolah adalah keadaan lingkungan sekitar organisasi. Sudah barang tentu yang demikian itu mencakup karakteristik masyarakat, struktural kekuatan politik dan demografinya.²⁵

Model sistem sebagai suatu prespektif dalam menentukan baik- tidaknya sekolah terima oleh para peneliti administrasi pendidikan²⁶. Asumsi mereka adalah bahwa ada hubungan antara karakteristik dan kualitas keluaran murid. Hasil penelitian yang juga menunjukkan adanya hubungan demikian, seperti halnya Rutter pada akhir penelitiannya menyimpulkan bahwa iklim dan kepemimpinan sekolah adalah alat yang penting bagi peningkatan kualitas keluaran murid. Jika efektivitas sistem tidak dapat dipertahankan, maka akan timbul ancaman yang berat terhadap stabilitas yang nantinya dapat membahayakan kelangsungan hidup sekolah dalam pencapaian tujuannya.²⁷

Oleh karena itu, Bafadhal menegaskan bahwa kepala sekolah memang bisa bekerja mempengaruhi kualitas keluaran murid, tetapi harus melalui pemberian perhatian sebaik mungkin pada pembinaan proses dan kondisi yang mempertinggi kualitas keluaran muridnya.²⁸

Perubahan memiliki pola yang cukup banyak yang semuanya memiliki karakteristik masing-masing. Namun, bagaimanapun pola perubahan yang diterapkan selalu akan mengalami resistensi dari beberapa pihak. Perubahan yang paling sering mendapat resistensi yaitu perubahan budaya organisasi. Hal itu dikarenakan perubahan tersebut sangatlah mendasar dan urgen.

Resistensi Terhadap Perubahan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan

Pendiri dan sekaligus pemimpin tidak dapat atau sulit untuk berubah. Namun, perkembangan menunjukkan bahwa perubahan budaya bukanlah suatu hal yang tidak mungkin. Bahkan apabila terjadi

²⁵ Zaitun, *Sosiologi Pendidikan : Teori Dan Aplikasinya*, Jakarta: Rineka Cipta, 2016.

²⁶ T.J and R.J, *Supervision Human Perspectives*.

²⁷ Mohanad Ali Kareem and Alaa Abdulameer Ahmed Alameer, "The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness," *Management and Marketing* 14, no. 4 (2019).

²⁸ Ibrahim Bafadhal, "Proses Perubahan Di Sekolah: Studi Multi Situs Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik Di Sumekar" (IKIP Malang, 1995).

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

perubahan lingkungan, melakukan perubahan adalah suatu keharusan apabila tidak ingin tertinggal dalam perkembangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat meningkat karena adanya perubahan budaya organisasi.

Perubahan budaya organisasi di satu *sisi* dapat meningkatkan kinerja, namun di *sisi* lain dapat pula mengalami kegagalan apabila tidak dipersiapkan dan dikelola dengan benar. Namun, apabila tidak melakukan perubahan budaya organisasi, sedangkan lingkungan berubah, dapat dipastikan mengalami kegagalan. Paling tidak perubahan harus dilakukan untuk dapat mempertahankan diri dari tekanan persaingan.²⁹

Namun, yang perlu diwaspadai adalah mengetahui kapan waktu yang tepat untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan budaya organisasi diperlukan apabila terjadi perkembangan lingkungan yang tidak dapat dihindari. Di *sisi* lain perubahan sering menjadi kebutuhan internal organisasi, dirasakan sebagai kebutuhan. Dalam lingkungan yang semakin kompetitif diperlukan peningkatan efisiensi untuk mempertahankan daya saing atau meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

Demikian pula diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses yang tepat untuk menjalankan perubahan organisasi dan hambatan apa yang mungkin akan dihadapi. Kesalahan dapat berakibat pada timbulnya resistensi dan kegagalan usaha perubahan budaya organisasi. Menurut Donald Klein, meskipun manusia diakui mengusahakan perubahan, namun dalam hal yang mendasar ia kadang akan melakukan penolakan.³⁰

Perubahan budaya organisasi diharapkan mampu membawa ke arah yang lebih baik. Dambaan dan harapan inilah yang terus mendorong-dorong kita untuk melakukan sesuatu atau juga yang memunculkan ketidakpuasan terhadap keadaan sekarang. Lalu dimana paradoknya? Kalau dilihat dari praktek di organisasi, meski semua orang mendambakan perubahan baru, tetapi umumnya manusia resisten untuk melakukan perubahan.

Lebih-lebih lagi jika angin perubahan itu dihembuskan dari kekuatan di luar dirinya. Misalnya saja manajemen, atasan, tim, atau organisasi. Karena itu, banyak yang menyimpulkan bahwa manusia itu

²⁹ Herita Dewi, "Memaknai Manajemen Perubahan Dalam Konteks Pendidikan," *Manajemen Pendidikan* 1, no. 3 (2016).

³⁰ Donald Klein, *The Planning of Change*, ed. Wihelmus W. Bakowatun (Jakarta: Intermedia, 1990).

sifatnya adalah resistant terhadap perubahan. Mendambakan perubahan namun resisten untuk berubah, apalagi diajak berubah. Watak yang paradok inilah yang tak jarang membuat organisasi harus melakukan usaha ekstra (pikiran, waktu, dan dana) untuk melakukan perubahan.

Masalahnya, inipun belum tentu berhasil. Banyak perusahaan yang isu-isunya tentang perubahan harus mati di tengah jalan dan kembali lagi ke format lama karena kehabisan tenaga dan biaya untuk mengatasi resistensi orang-orangnya. Contoh besarnya adalah reformasi dalam organisasi Indonesia. Dulu, semua orang mendambakan adanya reformasi. Tapi, ketika agenda reformasi harus dijalankan, umumnya resisten. Masing-masing pihak mengatakan bahwa yang harus mereformasi itu pihak lain. *Reformation is to them, not to us.*

Kalau mengamati praktek di lapangan, sebab-sebab resistensi terhadap perubahan budaya organisasi antara lain:

- 1 Rasa takut
- 2 Tidak tahu
- 3 Merasa tidak mampu/minder (*incompetent feeling*)
- 4 Terlalu mementingkan diri sendiri/kelompok sendiri
- 5 Tidak jelas alasan dan langkah-langkahnya
- 6 Tidak dilibatkan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
- 7 dan lain-lain.³¹

Sebab-sebab ini pun masih bisa dibilang sebagai sebab umum yang melekat pada seseorang saat menjadi makhluk sosial. Artinya, masih ada lagi sebab-sebab yang terkait dengan makhluk individualnya. Contohnya adalah motivasi untuk maju. Semakin kuat motivasi seseorang untuk maju, semakin terbuka dia untuk berubah ke arah yang lebih baik. Motivasi inipun masih terkait lagi dengan berbagai persoalan pribadi lainnya. Misalnya, apakah dia punya sikap mental yang positif atautkah negatif. Semakin positif sikap mental seseorang, semakin bagus motivasinya.

Organisasi dicirikan dengan berbagai usaha penyesuaian-penyesuaian desain organisasi di waktu mendatang. Thomas dan Bennis mendefinisikan perubahan yang direncanakan sebagai perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau suatu perubahan dalam filsafat, iklim dan gaya pengoprasian secara sengaja.

³¹ Richard Bellingham, *Corporate Culture Change* (Massachusetts: HRD Press Inc, 2001).

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

Resistance to change merupakan penolakan atas perubahan itu sendiri, biasanya terjadi apabila dalam organisasi ada dua kelompok yang berlawanan yakni yang menghendaki resistensi dan yang menolak resistensi. Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul di permukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan budaya organisasi, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional.³²

1 Resistensi Individual

Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan.

Kebiasaan, Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Bangun pukul 5 pagi, ke kantor pukul 7, bekerja, dan pulang pukul 4 sore. Istirahat, nonton TV, dan tidur pukul 10 malam. Begitu terus kita lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.

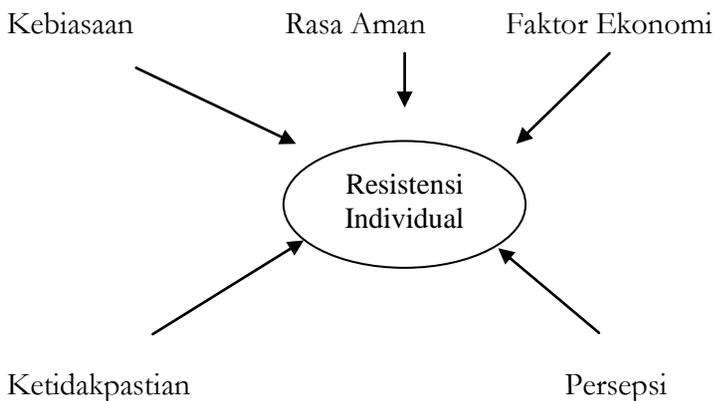
Rasa *Aman*, Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.

³² R, *Organisasi Theory, Structure Design, And Application*.

Faktor *Ekonomi*, Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.

Takut Akan Sesuatu Yang Tidak Diketabui. Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

Persepsi; Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif. Untuk lebih jelasnya akan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Resistensi Individu

2 Resistensi Organisasional

Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan.

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

Inersia Struktural; Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

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

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

Ancaman Terhadap Keahlian; Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.

Ancaman Terhadap Hubungan Kekuasaan Yang Telah Mapan; Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.

Ancaman Terhadap Alokasi Sumber Daya; Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?



Gambar 1.2 Resistensi Organisasional

Resistensi-resistensi yang seperti itulah yang akan menghambat perubahan budaya organisasi. Padahal perubahan budaya organisasi tersebut dianggap urgen jika sesuai dengan kaidah *al-mubafadhab 'ala al-qadim al-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-aslah*. Perubahan budaya organisasi akan menimbulkan perubahan seluruh elemen organisasi yang bersifat *constan renewal*. Tanpa perubahan budaya organisasi, maka perubahan apapun yang dilakukan tidak akan menjadi efektif atau tidak mampu merubah secara fundamental.

Penutup

Resistensi terhadap perubahan budaya organisasi pada hakekatnya ada yang bersifat individual dan ada yang bersifat organisasional. Resistensi perubahan apapun sifatnya tetap berpengaruh yang signifikan terhadap perubahan budaya organisasi yang ada. Signifikansi pengaruh perubahan budaya organisasi tersebut akan menimbulkan kegagalan atau ketidakefektifan perubahan yang dilakukan.

Seorang pemimpin hendaknya mampu untuk melakukan perubahan dan mengatasi resistensi terhadap perubahan. Tanpa adanya perubahan yang dilakukan, maka sebuah organisasi tidak akan dapat berkembang dengan baik. Perubahan organisasi dimulai dari hal-hal yang sifatnya *soft* yaitu budaya organisasi. Dengan berubahnya budaya organisasi menuju yang lebih baik, maka proses perubahan dikatakan efektif.

Daftar Pustaka

- Akdon. *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategi Untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Bafadhal, Ibrahim. "Proses Perubahan Di Sekolah: Studi Multi Situs Pada Tiga Sekolah Dasar Yang Baik Di Sumekar." IKIP Malang, 1995.
- Bellingham, Richard. *Corporate Culture Change*. Massachusetts: HRD Press Inc, 2001.
- Champbel. *Introduction to Educational Administration*. Florida: Paulist Press, 1977.
- Dewi, Herita. "Memaknai Manajemen Perubahan Dalam Konteks Pendidikan." *Manajemen Pendidikan* 1, no. 3 (2016).
- Ekosusilo, Madyo. *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMAN 1, SMA Regina Pacis, dan SMA*

Identifikasi Faktor Penyebab *Ineffective Change*

- Al-Islam 01 Surakarta*. Sukoharjo: UNIVET Bantara Press, 2003.
- F, Rossow L. *The Prinsipalship: Dimensions in Instructional Leadership*. New Jersey: Prentice Hall Englewood Cliffs, 1989.
- Fullan, Michael. "The Meaning of Educational Change." In *The New Meaning of Educational Change*, 2020.
- Ibrahim. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud Direktorat Jendral Pendidikan, 1988.
- Jones, Martyn. "Organisation, Culture and Leadership." In *Construction Project Management: An Integrated Approach*, 2005.
- Kareem, Mohan Ali, and Alaa Abdulameer Ahmed Alameer. "The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness." *Management and Marketing* 14, no. 4 (2019).
- Kasali, Renald. *Change*. Jakarta: Gramedia, 2003.
- Klein, Donald. *The Planning of Change*. Edited by Wihelmus W. Bakowatun. Jakarta: Intermedia, 1990.
- Lewis, David. "Culture and Organization." In *Non-Governmental Organizations, Management and Development*, 2018.
- Lipham, J.M. "Change Agency and School Improvement: The Principal's Role." In *International Arrangements for Collaborative Efforts*. Commissioned Papers Portland, 1980.
- Marita Sari, Dhian. "Pendidikan Islam Dalam Sistem Pendidikan Nasional." *At Turols: Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2019).
- Owens, Robert G. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Hall International Inc, 1981.
- R, Stephen P. *Organisasi Theory, Structure Design, And Application*. Inc Rangeewood Cliff: Prentice Hall, 1990.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang (UU) No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. JDIH Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2003.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sudarsono, Sudarsono. "Budaya Organisasi." *Widya Balina* 4, no. 2 (2019).
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: eLKAF, 2005.
- Suryana, S. "Permasalahan Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Pembangunan Pendidikan." *Edukasi* 14, no. 1 (2020).
- T.J, Sergiovanni, and Starrat R.J. *Supervision Human Perspectives*. New York: Mc Graw-Hill, n.d.
- Tilaar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional Dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Indonesia Tera, 1999.

Webster, M. *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged*. USA Mariam: Webster Inc, n.d.
Zaitun. *Sosiologi Pendidikan: Teori Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta, 2016.