

Resistensi dalam Kajian Manajemen Perubahan pada Pendidikan

Muhammad Rifa Fitrah Muarif¹, Astuti Darmiyanti²

^{1,2} Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Singaperbangsa Karawang
Email: 1810631120107@student.unsika.ac.id¹, astuti.darmiyanti@fai.unsika.ac.id².

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya penerapan suatu manajemen perubahan di lembaga pendidikan, yaitu merubah dari keadaan sebelumnya menjadi keadaan yang lebih maju maka Madrasah tersebut akan diminati oleh masyarakat. Dan masyarakat juga tidak beranggapan lagi, bahwa Madrasah tidak tertinggal lagi dengan pendidikan – pendidikan yang lain. Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu melalui sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, begitupun halnya dalam manajemen suatu organisasi. Adapun dalam pendidikan adanya resistensi dengan ini peneliti mengkaji resistensi dalam manajemen perubahan.

Kata Kunci : *Resistensi, Manajemen Perubahan*

Abstract

This study aims to determine the implementation of a change management in educational institutions, namely changing from the previous state to a more advanced state, the Madrasah will be in demand by the community. And people also don't think anymore, that Madrasahs are no longer left behind with other educations. Management is a function to achieve something through the activities of others and oversee individual efforts through a process of planning, organizing, coordinating, and controlling resources to achieve goals effectively and efficiently. Changes aim for the organization not to become static but to remain dynamic in the face of the times, as well as in the management of an organization. As for the existence of resistance in education, the researcher examines resistance in the management of change.

Keywords: *Resistance, Change Management*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu pendidikan selalu mendapatkan prioritas utama dalam pembangunan dan mendapatkan perhatian besar dari pemerintah dan masyarakat, salah satunya tempat dimana proses pendidikan itu akan berjalan yaitu Madrasah. manajemen dikemukakan oleh Nurhadi Mulyani manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam Organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien. Jeff Davidson dalam Firmansyah Nugraha, menjelaskan bahwa perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya.

Pemimpin manajerial harus membuktikan dan secara persuasif mengkomunikasikan kebutuhan akan perubahan. Pimpinan manajerial harus membangun dukungan internal bagi perubahan dan mengurangi resistensi terhadap hal tersebut, melalui partisipasi yang meluas dalam proses perubahan dan alat-alat lainnya. Kepala Madrasah sebagai seorang pemimpin bertindak sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk membimbing anak buahnya (para guru) sehingga tercapai tujuan bersama. Perubahan organisasional utama secara khusus melaporkan bahwa kesuksesan pimpinan memahami bahwa perubahan melibatkan proses politik tentang pengembangan dan pemeliharaan dukungan dari stakeholder utama dan anggota-anggota organisasi. Individu atau kelompok dalam organisasi harus memenangkan penyebab perubahan. Dukungan top manajemen memainkan peran penting khusus dalam (Burke, 2002; Carnall, 1995; Greiner, 1967; Johnson and Leavitt, 2001; Kotter, 1995; Nadler and Nadler; Yukl, 2002).

METODE

Jenis penelitian Pada penelitian ini menggunakan jenis atau pendekatan penelitian Studi Kepustakaan (Library Research). Menurut Mestika Zed (2003), Studi pustaka atau kepastakaan dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian. Studi kepustakaan juga dapat mempelajari berbeagai buku referensi serta hasil penelitian sebelumnya yang sejenis yang berguna untuk mendapatkan landasan teori mengenai masalah yang akan diteliti (Sarwono, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Perubahan.

Manajemen adalah suatu proses social yang berkaitan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain dan juga sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien juga efektif agar mencapai tujuan yang di tentukan sebelumnya. Sementara definisi Perubahan pada dasarnya melakukan segala sesuatu secara berbeda. Adapun pengertian perubahan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah hal (keadaan) yang berubah atau suatu peralihan. Sedangkan Perubahan, merupakan suatu keharusan karena perubahan adalah esensi dari kemajuan.

Menurut Pidarta, menyatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam menyusun sebuah perencanaan, koordinasi, pengarahan, kontrol/pengawasan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang dapat menjadikan sebuah organisasi atau lembaga menjadi lebih baik dari kemarin untuk mencapai tujuan.

Jadi, Manajemen Perubahan adalah bentuk usaha yang dilakukan guna mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam suatu perusahaan. Manajemen perubahan adalah alat, proses, dan juga teknik untuk mengelola manusia pada sisi proses perubahan dalam menggapai hasil yang dibutuhkan dan demi mewujudkan perubahan secara efektif pada suatu tim, individu, dan sistem yang lebih luas.

Resistensi Terhadap Perubahan

Resistensi atau penolakan merupakan suatu sikap/tindakan menentang, melawan, menampik, menghalau suatu tekanan/ perintah/anjuran yang datang dari luar. Dalam konteks organisasi, O'connor (1993:111), sebagaimana dikutip Tarsan (2012:63), mengartikan resistensi sebagai, "...oppositing or withholding of support for specific plans or ideas. It can be either intentional or unintentional". Dalam konteks pembicaraan tentang perubahan organisasi, resistensi adalah suatu sikap/tindakan menolak, menyanggah, menghalangi, menentang, dari para anggota organisasi untuk berpartisipasi atau bekerja sama dengan organisasi seiring dengan upaya untuk melakukan perubahan.

Menurut Nasution (2010:28), resistensi terhadap perubahan merupakan reaksi emosional dan perilaku terhadap perubahan kerja riil atau imajinatif dari organisasi. . Reaksi tersebut bersifat alamiah terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan. Reaksi tersebut dapat bersifat jelas atau tersembunyi.

Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Perubahan

Kepala Sekolah merupakan peran utama dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi Sekolah. Posisi Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab kesuksesan atau kegagalan dalam melaksanakan pembelajaran akan sangat tergantung pada upaya mengoptimalkan peran dan tugas kepemimpinan secara efektif. Sisi penting dari organisasi Sekolah adalah budaya organisasi yang dikembangkan Kepala Sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Adapun langkah – langkah Kepala Sekolah dalam meningkatkan perubahan dalam sebuah Sekolah menjadi lebih mutu dan berkualitas adalah :

- a. Mengadakan riset pelanggan dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*).
- b. Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*).
- c. Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan /evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sudah sesuai rencana atau belum (*check*).
- d. Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha (*analyze*).
- e. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima dipasar, baik – baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (*analyze*).

Jadi, jika Kepala Sekolah menguasai langkah – langkah tersebut, untuk mengembangkan perubahan dalam sebuah Madrasah dalam menuju perubahan pendidikan yang lebih bermutu akan mudah tercapai tujuan tersebut.

Kotter mengajukan empat penyebab resistensi terhadap sebuah perubahan organisasi: (1) Kepentingan pribadi parochial, (2) Kesalahpahaman dan kekurangan kepercayaan, (3)

Perhitungan konsekuensi yang berbeda, (4) Toleransi yang rendah pada perubahan. Sementara Fernandez & Reiney (2006) dalam Alamsyah (2015) mengajukan delapan faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan implementasi perubahan: Pastikan Kebutuhan, Menyediakan Rencana, Membangun Dukungan bagi Perubahan dan Mengatasi Resistensi, Memastikan Dukungan Top Manajemen dan Komitmen, Membangun Dukungan Eksternal, Menyediakan Sumberdaya, Melembagakan Perubahan, Mengejar Perubahan Komprehensif.

Tugas Pemimpin Dalam Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab besar terhadap pengelolaan penolakan atas perubahan. Pemimpin diibaratkan sebagai seorang pilot. Ia memiliki tanggung jawab besar untuk membawa penumpang sampai di tempat tujuan; sekalipun menemukan badai yang ganas di tengah jalan. Tugas pemimpin dalam mengelola resistensi pertama-tama tentu saja harus mengerti betul mengapa manusia pada dasarnya menolak perubahan. Maka berikut ini diuraikan beberapa rekomendasi tugas yang dapat dikerjakan oleh pemimpin: pertama; mengajak para anggota melihat, bergerak, dan menyelesaikan; kedua, membentuk change agent; ketiga, merubah pola pikir SDM; keempat, membuat blue print strategy; kelima, menggalang sumber daya, dana, alat dan keterampilan; dan keenam libatkan mereka dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap perubahan (Vanim, 2010:51; Gwee, 2009:97; Nasution, 2010:140; Kasali, 2005:193).

1. Mengajak Para Bawahan Untuk Melihat, Bergerak, dan Menyelesaikan
2. Libatkan Mereka dalam Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Terhadap Perubahan

3. Membentuk Change Agent
4. Membentuk dan Mensosialisasikan Blue Print Strategi
5. Merubah Pola Pikir SDM
6. Menggalang Sumber Daya, Dana, Alat dan Keterampilan

Tingkatan Resistensi :

- a. *Acceptance* :Kesediaan Untuk menerima perubahan ditunjukkan oleh adanya sikap atau kerjasama dibawa tekanan manajemen kesediaan melakukan perubahan, pengunduran diri secara pasif dan sikap mengabaikan.
- b. *Indifference* : Sikap tidak acuh ditunjukkan oleh sikap apatis, hilangnya minat dan semangat untuk melakukan pekerjaan, dalam hal ini dia bekerja hanya pada saat diperintah saja dan bersikap tidak peduli atas keinginan untuk dilakukan perubahan oleh manajemen.
- c. *Passive Resistance* :Adanya sikap tidak mau belajar,melakukan protes, bekerja berdasarkan aturan,dan melakukan kegiatan sesedikit mungkin. Artinya dalam resistensi pasif, karyawan melakukan penolakan perub
- d. ahan dengan tidak berbuat apa apa.
- e. *Active Resistance* :Dilakukan dengan cara melakukan pekerjaan lebih lambat, memperpanjang waktu istirahat kerja dan meninggalkan pekerjaan, melakukan kesalahan, mengganggu dan sengaja melakukan sabotase. Jadi karyawan melakukan tindakan aktif untuk menolak adanya perubahan.

Langkah-Langkah Dalam Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan.

<p>1). Komunikasi Adakan komunikasi agar tidak terjadi hal hal yg tdk diinginkan (miscom)</p>	<p>4). Negosiasi proses tawar-menawar dengan jalan berunding guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak..</p>
<p>2). Partisipasi ikut serta dan mendukung segala perubahan yang ada.</p>	<p>5). Manipulasi bila tdk segera diatasi Dapat menimbulkan masalah di masa depan, bila para karyawan tahu mereka telah dimanipulasi</p>
<p>3). Fasilitasi sebagai faktor pendukung atau penunjang jalannya suatu kegiatan</p>	<p>6). Paksa Cukup cepat dan dapat mengatasi segala macam resistensi</p>

Hal mendasar yang saya lihat secara langsung dalam dunia pendidikan terkait hal itu, Kerena Sekolah/Perguruan tinggi swasta jika dilihat dari segi finansial bayarannya(SPP) lebih besar dbandingkan dengan sekolah Negeri atau bahkan sekolah negeri tidak dipungut biaya sama sekali. sehingga mutu layanannya sangat rendah, Selain itu dapat dilihat dari Model manajemen pelayanan sektor publik yg memiliki beberapa karakteristik berbeda dengan sektor swasta, yaitu :

1. karakteristik sektor swasta adalah dipengaruhi hukum permintaan dan penawaran (supply and demand).sedangkan sektor publik harga pelayanan publik tidak bisa ditentukan murni berdasarkan harga pasar
2. manajemen di sektor swasta bersifat tertutup terhadap akses publik, sedangkan sektor publik bersifat terbuka untuk masyarakat terutama yang terkait dengan manajemen pelayanan

3. tujuan manajemen pelayanan sektor swasta adalah untuk mencari kepuasan pelanggan (selera pasar), sedangkan sektor publik bertujuan untuk menciptakan keadilan dan kesejahteraan sosial.

Problematika Mendasar Yang Terjadi Dalam Pendidikan

1. Mutu Pendidikan : Hal yang mendasar yaitu, kurangnya profesionalisme tenaga pendidik/kependidikan. masih rendahnya pemerataan dalam memperoleh pendidikan dan masih lemahnya manajemen pendidikan. Problematikan dan peningkatan kualitas mutu bagi perguruan tinggi merupakan dua hal penting yang perlu diperhatikan.
2. Relevansi : Rendahnya relevansi pendidikan juga disebabkan oleh rendahnya kualitas tenaga pengajar. Penilaian dapat dilihat dari kualifikasi belajar yang dapat dicapai oleh guru dan dosen tersebut. Dibanding negara berkembang lainnya, maka kualitas tenaga pengajar pendidikan tinggi di Indonesia memiliki masalah yang sangat mendasar. Itulah sebabnya seorang tenaga pengajar harus mengedepankan kreativitas agar mendapatkan mutu yang baik dan berpengaruh positif terhadap rangkaian pembelajaran, hal ini akan berpengaruh juga terhadap kecepatan daya tangkap suatu ilmu yang dicerna oleh peserta didik selama proses pembelajaran.
3. Aksesibilitas : Pemerintah dan sekolah tidak bisa menutup mata membiarkan masyarakat khususnya siswa miskin berjuang sendiri. Banyak peraturan yang memberikan kesempatan kepada semua masyarakat namun pada implementasinya sulit diwujudkan karena kurangnya komitmen dan pengawasan dari pihak-pihak terkait. Dan Ketidakmampuan pemerintah menyediakan biaya operasional pendidikan yang memadai menyebabkan sekolah membebankan penyediaan biaya tersebut pada peserta didik dan lebih lanjut berdampak pada meningkatnya biaya pendidikan sehingga meningkatkan kesulitan anak, terutama dari keluarga miskin, untuk bersekolah. Di samping itu, dengan ketersediaan biaya operasional yang terbatas, satuan pendidikan tidak dapat menyelenggarakan proses belajar-mengajar yang berkualitas.
4. Akuntabilitas : Pastinya harus ada keterbukaan/transparansi, dengan transparansi inilah diharapkan legitimasi sekolah akan naik dihadapan masyarakat atau sekolah lain. Mengun kesan positif sekolah dihadapan stakeholder merupakan langkah strategis dalam meningkatkan mutu sekolah serta layanan pendidikan lainnya

Faktor – faktor Penghambat Perubahan

Menurut Winardi, menyatakan bahwa faktor penghambat perubahan adalah para individu – individu dan tingkat keorganisasian yang menentang perubahan. Teori-teori tentang organisasi dan perilaku keorganisasian mengajarkan kita bahwa kepribadian, persepsi,, pembelajaran, dan motivasi merupakan karakteristik dasar, individu – individu yang menyebabkan mereka cenderung menentang perubahan. Berikut ini merupakan alasan – alasan mengapa individu – individu menentang perubahan :

1. Persepsi selektif

Kita mengetahui bahwa manusia sering kali mempersepsi hal yang sama dengan cara yang berbeda – beda. Andai kita perubahan terjadi, maka para individu cenderung memusatkan perhatian mereka pada persoalan bagaimana mereka akan mendapatkan pengaruh secara pribadi, dari pada memandang gambaran lebih luas tentang perubahan tersebut bagi organisasi dimana mereka bekerja.

2. Kurangnya informasi

Manusia menentang perubahan, karena tidak memiliki (cukup banyak) informasi tentang apa yang diekspektasi dari perubahan tersebut, atau mengapa kiranya perubahan tersebut demikian penting. Adanya kata alasan – alasan bagi adanya perubahan tidak diterangkan secara jelas, maka

manusia cenderung mengisi kekurangan – kekurangan informasi yang mereka rasakan dengan tindakan spekulasi, yang kerap kali mengasumsi menekankan sisi keburukan dari pihak yang melaksanakan perubahan tersebut, dan dampak baru bagi diri pribadi mereka masing – masing.

3. Perasaan takut terhadap hal yang tidak diketahui

individu – individu menentang perubahan apabila mereka tidak memiliki kepastian tentang bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi kesejahteraan mereka. Mungkin mereka mengajukan pertanyaan : “bagaimanakah perubahan tersebut akan mempengaruhi kepastian pekerjaan (*Job security*). Pihak lain, risau tentang ketidakmampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, atau ketidak mampuan untuk melakukan tugas – tugas sebaik mereka melaksanakannya sebelum perubahan terjadi.

SIMPULAN

Manajemen Perubahan adalah sebuah proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia lain mengenai perencanaan, pengorganisasian, dan pengaturan untuk menuju sebuah kemajuan.

Penolakan terhadap perubahan sejatinya bukan menjadi sesuatu yang menakutkan. Penolakan pada umumnya muncul karena ketidaktahuan atas manfaat dari perubahan. Pemimpin organisasi/sekolah adalah ujung tombak dalam mengelola atas setiap penolakan atas perubahan. Maka disarankan untuk peka dan terus meningkatkan kemampuannya dalam memahami dan mengelola penolakan terhadap perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. (Jakarta: Salemba Empat. 2014)
- Davidson, Jeff, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Prenada, 2011)
- Aan komariah, *Kepemimpinan Visioner dan corporate Culture di Perguruan Tinggi*. Dalam Buchari Alma, *Corporate University*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Purwa Darminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 2005.⁵ Winardi, J. *Manajemen Perubahan (Manajemen of Change)*. Jakarta: Prenada Media, 2005.
- Pidarta Made. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Melton Putra, 1988. h. 14
- Vanim, A. G. 2010. *Mengelola Perubahan*. Jakarta: Indeks
- Tarsan, Vitalis. 2012. *Perubahan Sekolah dalam Mengimplementasikan Program Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (Studi Multi Kasus di SMAK St. Albertus Dempo Malang dan SMA Negeri 1 Batu)*. Tesis. Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan.