

## URGENSI MANAJEMEN PERUBAHAN DI MADRASAH

**Masrukhin**

Dosen STAIN Kudus

Email : [masrukhinkhin@gmail.com](mailto:masrukhinkhin@gmail.com)

### ***Abstract***

*Basically change be something that can not we avoid, therefore we should ready for face intellectually, economy, policies, emotional endurance, and social, as indivisible part from modern life then blooms, school not may be avoid from this change current, because school the function change agency, so there is some matter necessary pay attention in management of change that is: (1) paradigm change in leadership at school, (2) teacher professionalism, (3) organization culture, (4) level management of change at school. Change can increase school progress effectively, efficient and voluminous. There three stages level change that done at school that is: (1) stage unfreezing, (2) stage moving, (3) stage freezing.*

### ***Abstrak***

*Pada dasarnya perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat kita hindari, oleh karena itu kita seharusnya siap untuk menghadapi dengan intelektual, ekonomi, politik, ketahanan emosional, dan sosial, sebagai bagian tak terpisahkan dari kehidupan modern yang terus berkembang, sekolah tidak mungkin menghindar dari arus perubahan ini, karena fungsinya sekolah adalah agen perubahan, maka ada beberapa hal yang perlu ada dalam diperhatikan dalam manajemen perubahan yaitu: 1) perubahan paradigma dalam kepemimpinan di sekolah, 2) profesionalisme guru, 3) budaya organisasi, 4) level manajemen perubahan di sekolah. Perubahan dapat meningkatkan kemajuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif. Ada tiga tahapan level perubahan yang dilakukan di sekolah yaitu: 1) Tahap unfreezing, 2) Tahap moving, 3) Tahap freezing.*

***Kata-kata kunci*** : *Kepemimpinan, profesionalisme guru, dan level perubahan.*

## **Pendahuluan**

Era global yang ditandai dengan arus informasi yang cepat, persaingan yang sangat ketat, dan perdagangan bebas telah mendorong kelahiran kompetisi ide-ide baru dan bersamaan dengan itu, timbulnya praktik-praktik baru pun telah memunculkan dengan wajah kultur yang berbeda dibanding dengan era sebelumnya. Di dunia yang semakin ‘mengecil’ karena perkembangan teknologi informasi dan komunikasi ini, tuntutan akan perubahan semakin menguat, fenomena ini mempengaruhi hampir setiap individu dan organisasi di muka bumi ini. “...*change is inescapable, it is inbuilt into developing societies*” (Morrison, 1998). Hampir setiap aspek kehidupan kita telah berubah karena pengaruh teknologi, revolusi komputer, komunikasi massal, pergerakan penduduk, dan aliran informasi yang semakin cepat dalam jumlah yang semakin besar (Evans, 1996).

Pada dasarnya perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat kita hindari, oleh karena itu kita seharusnya siap untuk menghadapi dengan intelektual, ekonomi, politik, ketahanan emosional, dan sosial, sebagai bagian tak terpisahkan dari kehidupan modern yang terus berkembang, sekolah tidak mungkin menghindar dari arus perubahan ini, lebih dari itu, karena fungsinya sekolah adalah agen perubahan. Sekolah sebenarnya tidak hanya bertanggung jawab untuk menyiapkan siswanya agar mengikuti perubahan sosial yang terjadi, akan tetapi sekolah berkewajiban untuk menyiapkan pemimpin-pemimpin perubahan itu sendiri. Bagaimana mungkin fungsi sekolah sebagai agen perubahan ini bisa dilaksanakan dengan baik, apabila sekolah itu tidak sukses dalam mengubah diri sendiri?.

Sekolah adalah satu-satunya lembaga yang akan mempersiapkan peserta didik dengan memberikan berbagai macam kompetensi dan ketrampilan hidup (*life skill*) yang dibutuhkan dalam menghadapi era global. Peserta didik yang tidak memiliki kompetensi dan ketrampilan hidup, maka akan sulit untuk beradaptasi. Hal ini dikarenakan globalisasi telah melahirkan tekanan-tekanan, Tekanan globalisasi telah mengandung lahirnya pasar-pasar baru, produk-produk baru, sikap-sikap mental baru, kompetensi-kompetensi baru, dan cara berfikir baru dalam mengelola lembaga sekolah atau madrasah. Pada tataran sumber daya manusia (SDM), globalisasi memberi penetrasi terhadap kebutuhan untuk mengkreasi model-model dan proses bagi pencapaian kecerdasan global (*global agility*) (Sudarwan Danim, 2003). Dimana manusia unggul secara mutu akan

menjadi pemenang (*the winner*) dan yang lemah akan menjadi pecundang (*the loser*). Label pemenang dan pecundang seakan-akan menggiring kita untuk menerima realitas, bahwa kehidupan manusia pun telah terjadi hukum rimba.

Kepemimpinan dan manajemen perubahan sekolah merupakan sesuatu yang tidak dapat ditawar-tawar lagi, sekolah harus mampu merespon dan beradaptasi dengan berbagai macam perubahan yang ada dan relevan dengan tujuan pendidikan yang sebenarnya, bukan berarti sekolah asal mengikuti perubahan yang terjadi, akan tetapi sekolah harus mampu merespon perubahan dengan tetap mempertimbangkan nilai-nilai yang dijadikan pedoman dalam penyelenggaraan program pendidikan.

Gejala terjadinya proses perubahan pada tingkat individu merupakan faktor penentu bagi perubahan pada tingkat institusi sekolah. Hal ini dikarenakan sekolah terdiri dari individu-individu dan dalam praktiknya pelaksanaan perubahan dilakukan oleh individu-individu (Lewin, 1958). Tingkat pengelolaan perubahan yang terjadi di sekolah dapat dikategorikan pada level individu dan organisasi (sekolah). Perubahan pada tingkat individu saja sudah merupakan masalah yang rumit apalagi pada tingkat organisasi, oleh karena itu, adanya manajemen perubahan yang baik dan sekaligus pemimpin perubahan yang handal sangat dibutuhkan agar proses perubahan berhasil dengan baik di tingkat organisasi sekolah.

### **Permasalahan**

Melihat berbagai macam realitas yang terjadi berkaitan dengan pentingnya manajemen perubahan di madrasah atau sekolah yang belum direspon dengan baik, maka penulis tertarik akan arti pentingnya manajemen perubahan di madrasah dalam rangka meningkatkan kualitas dan daya saing pada era global.

### **Pembahasan**

Gelombang perubahan telah menerpa berbagai macam bidang sosial, politik, ekonomi, ilmu pengetahuan, dan teknologi saat ini berlangsung amat cepat, bahkan menjelma sebagai bentuk revolusi. Gejala fenomenal inilah yang barangkali mendorong setiap orang atau individu dalam berorganisasi untuk mampu berubah sesuai dengan tuntutan zaman. Tentu perubahan yang dimaksud adalah perubahan yang selalu membawa kebaikan tanpa menimbulkan keburukan sedikitpun. Agar perubahan yang diusung itu berjalan secara efektif

dan efisien dalam berorganisasi khususnya di madrasah, maka ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam manajemen perubahan yaitu :

1. Perubahan Paradigma dalam Kepemimpinan di Madrasah

Kepala sekolah (madrasah) memiliki dua peran strategis sebagai *leader* dan manajer di madrasah, seorang kepala sekolah, di samping harus mampu melaksanakan proses manajemen yang merujuk pada fungsi-fungsi manajemen, juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Para pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memerankan fungsi-fungsi secara transformasional merupakan prakondisi bagi perubahan-perubahan dalam merevitalisasi program pendidikan di madrasah. Proses perubahan yang dimaksud disini adalah bersifat buatan, sengaja diciptakan menjadi lebih baik, dari pada kondisi sebelumnya, bukan perubahan yang alami yang lamban atau bahkan mengalami kemunduran.

Mengapa kepemimpinan dan perubahan perlu dilakukan di sekolah (madrasah)?, tantangan global yang terjadi ditandai dengan adanya kompetisi yang sangat ketat dan tajam, di respon oleh beberapa negara dengan melakukan revitalisasi pendidikan. Proses revitalisasi ini, termasuk pula dalam hal perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, berupa pola hubungan atasan-bawahan, yang semula bersifat hierarkis-komando menuju ke arah kemitraan bersama. Pola hubungan atasan-bawahan yang terjadi bersifat hierarkis-komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai objek bukan subyek tanpa daya, sikap dan perilaku yang terjadi dalam kepemimpinan komando-birokratik-hierarkis yaitu pemaksaan kehendak dan pragmatis, yang pada akhirnya hal ini berakibat fatal terhadap dan terpasungnya berfikir kreatif serta inovatif dari setiap bawahan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap *a priori* dan bertindak hanya atas dasar perintah sang pemimpin semata, dengan kondisi demikian, pada akhirnya sulit dicapai kinerja yang unggul untuk mencapai tujuan organisasi sekolah (madrasah).

Ada beberapa perubahan yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan sekolah (madrasah) dalam menghadapi era global yaitu:

a. Kepemimpinan Fasilitatif dalam Perspektif Pemberdayaan

Kepala sekolah (madrasah) merupakan orang yang paling bertanggung jawab dalam pelaksanaan berbagai macam kegiatan sekolah, dia adalah orang yang bertanggung jawab,

baik ke dalam maupun ke luar, ke dalam berarti dia bertanggung jawab untuk memberdayakan guru, staf sekolah, tenaga teknis, dan siswa, sedang ke luar berarti, dia bertanggung jawab kepada pengguna sekolah dan secara kedinasan keatasnya, oleh karena itu kepala madrasah dituntut untuk menjadi pimpinan yang multiperan. Sebagaimana dikatakan oleh Sudarwan Danim (2003) bahwa pada tataran pergulatan kerja kepala madrasah (sekolah) harus mampu tampil sebagai : (1) administrator yang menjalankan tugas-tugas keadministrasian, (2) manajer yang menjalankan tugas-tugas manajerial, (3) pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinan, (4) Kepala yang menjalankan fungsi kekepalasekolahan, (5) motivator yang menjalankan fungsi memotivasi komunitas sekolah, baik dalam kapasitas bersama, kelompok, maupun masing-masing, (6) negosiator yang menjalankan fungsi untuk melakukan kegiatan yang bersifat kontraktual, (7) figuritas yang memerankan keteladanan kepada komunitas internal maupun eksternal, (8) komunikator yang menjalankan fungsi sebagai juru bicara ke dalam dan terutama ke luar, (9) wakil lembaga yang diperankan ketika melakukan hubungan secara eksternal, (10) fungsi-fungsi lain yang terkait langsung atau tidak langsung dengan kebutuhan dan kepentingan sekolah.

Kepemimpinan fasilitatif merupakan alternatif model kepemimpinan yang dibutuhkan guna menghadapi tantangan masa depan abad ke-21, yang pada intinya model ini merujuk kepada upaya pemberdayaan setiap komponen manusia yang terlibat dan bertanggung jawab dalam pendidikan. Kepemimpinan fasilitatif diharapkan mampu mendorong seluruh bawahan dan seluruh anggota organisasi untuk memberdayakan dirinya, serta membentuk rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diamanahkan, nilai kepatuhan tidak lagi didasarkan pada kontrol eksternal organisasi, namun justru berkembang dari hati sanubari yang disertai dengan pertimbangan rasionalnya.

Untuk dapat memberdayakan setiap individu dalam tingkat persekolahan, maka seorang pemimpin (baca: kepala madrasah atau sekolah) ada beberapa hal yang perlu dilakukan yaitu : (1) hendaknya dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan (*create an environment conducive to empowerment*), (2) memperlihatkan idealisme

pemberdayaan (*demonstrates empowerment ideals*), (3) adanya penghargaan terhadap segala usaha pemberdayaan (*encourages all endeavors toward empowerment*), dan (4) penghargaan terhadap segala keberhasilan pemberdayaan (*applauds all empowerment successes*) yang telah dilakukan mitra kerja., (5) menanamkan kerja tim (*team work*), dimana keberhasilan merupakan kerja tim yang cerdas bukan perseorangan.

b. Kepemimpinan Madrasah dalam Perspektif Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah atau *School Based Management* merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerja sama yang erat antara sekolah, masyarakat, dan pemerintah (Mulyasa, 2002). Untuk mendukung pelaksanaan MBS, maka diperlukan pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Pada dasarnya esensi dari manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah otonomi dan pengambilan keputusan partisipasi untuk mencapai sasaran mutu sekolah, otonomi dapat diartikan sebagai kewenangan (kemandirian) yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri (Suparlan dkk, 2006). Jadi, otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan untuk mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhan sendiri.

Pengambilan keputusan partisipasi berangkat dari asumsi bahwa jika seseorang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan tersebut, maka yang bersangkutan akan merasa memiliki keputusan tersebut, sehingga yang bersangkutan akan bertanggung jawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk mencapai tujuan sekolah. Ringkasnya semakin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki, makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab, dan makin besar rasa tanggung jawab makin besar pula dedikasinya, otonomi sekolah maupun pengambilan keputusan partisipatif tersebut diatas bertujuan untuk peningkatan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Sugito, 2007).

Pola MBS, sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) yang lebih besar dalam mengelola manajemennya sendiri. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan sebagai berikut : (1) kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru; (2) bertujuan memanfaatkan sumber daya lokal, (3) efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah dan (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, tata ulang sekolah dan perubahan perencanaan (Fattah, 2000 dalam Mulyasa, 2002). Kemandirian sekolah di antaranya meliputi penetapan sasaran peningkatan mutu, penyusunan rencana peningkatan mutu, pelaksanaan rencana peningkatan mutu dan melakukan evaluasi peningkatan mutu, di samping itu, sekolah juga memiliki kemandirian dalam menggali partisipasi kelompok yang berkepentingan dengan sekolah, disinilah letak ciri khas MBS.

Berdasarkan konsep dasar yang telah diuraikan di atas, maka perlu dilakukan penyesuaian diri dari pola lama manajemen pendidikan menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi yang demokratis sebagai bentuk reformasi pendidikan yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Nurkholis, 2004). Dimensi-dimensi perubahan pola manajemen dari yang lama

menuju yang baru tersebut, dewasa ini secara konseptual maupun praktik tertera dalam manajemen berbasis sekolah (MBS), perubahan dimensi pola manajemen pendidikan dari yang lama ke pola yang baru menuju MBS dapat digambarkan pada tabel 1 sebagai berikut :

Tabel Paradigma Baru dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Pola lama	Menuju	Pola baru
- Subordinasi	----->	- Otonomi
- Pengambilan keputusan terpusat	----->	- Pengambilan keputusan partisipasi
- Ruang gerak kaku	----->	- Ruang gerak luwes
- Pendekatan birokratik	----->	- Pendekatan Profesional
- Sentralistik	----->	- Desentralistik
- Diatur	----->	- Motivasi diri
- Overregulasi	----->	- Deregulasi
- Mengontrol	----->	- Mempengaruhi
- Mengarahkan	----->	- Memfasilitasi
- Menghindar Resiko	----->	- Mengelola resiko
- Gunakan uang semuanya	----->	- Gunakan yang seefisien mungkin
- Individu yang cerdas	----->	- <i>Teamwork</i> yang cerdas
- Informasi terribadi	----->	- Informasi Terbagi
- Pendelegasian	----->	- Pemberdayaan
- Organisasi herarkis	----->	- Organisasi datar

Sumber: Umaedi (2000:8).

Pada table diatas, terlihat bahwa sekolah memiliki wewenang atau otonomi lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan mengikutsertakan peran masyarakat sebesar-besarnya.

Kemampuan kepala sekolah dalam mengimplementasikan teori-teori kepemimpinan, sangat membantu efektivitas, efisiensi, dan produktivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Soegito (2006) menyimpulkan bahwa profil kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) yaitu (1) memiliki visi kualitas terhadap sekolahnya, (2) memiliki ketrampilan dalam perencanaan dan sekaligus seorang penganalisis dalam



mengelola sumber daya sekolah dan lingkungannya, (3) seorang “*decision maker*”, (4) trampil dalam memecahkan masalah dan penanganan konflik, (5) seorang yang demokratis, (6) seorang komunikator yang baik, dan (7) seorang agen pembaharuan.

## 2. Profesionalisme Guru dalam Manajemen Perubahan

Profesionalisme adalah mutu dan kinerja yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang professional (Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 2002). Pengertian profesi itu sendiri mempunyai banyak konotasi, secara umum profesi diartikan sebagai suatu pekerjaan yang memerlukan pendidikan lanjut di dalam *science* dan teknologi yang digunakan sebagai perangkat dasar untuk diimplimentasikan dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat.

Sudjana (2000) menjelaskan bahwa ada beberapa ciri pokok pekerjaan yang dianggap profesional yaitu : (1) pekerjaan itu dipersiapkan melalui proses pendidikan dan latihan secara formal, (2) pekerjaan tersebut mendapat pengakuan dari masyarakat, (3) adanya organisasi profesi, dan (4) mempunyai kode etik, sebagai landasan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan profesi. Pengertian guru adalah pendidik yang melakukan rekayasa pembelajaran. Rekayasa pembelajaran tersebut dilakukan berdasarkan kurikulum yang berlaku (Dimiyati dan Mudjiono, 2002). Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru (Usman, 2000).

Untuk menjadikan seorang guru yang profesional memerlukan berbagai macam persyaratan yang harus dipenuhi. Adapun persyaratan guru menurut Sardiman (1996) adalah : (1) *Persyaratan administratif* : soal kewarganegaraan, umur sekurang-kurangnya 18 tahun, berkelakuan baik, mengajukan permohonan menjadi guru, dan syarat lain sesuai kebijakan yang ada, (2) *Persyaratan teknis* : harus berijazah pendidikan guru, menguasai cara dan teknik mengajar, terampil desain program pengajaran, memiliki motivasi dan cita-cita memajukan pendidikan, (3) *Persyaratan psikis* ; sehat jasmani, dewasa dalam berfikir dan bertindak, mampu mengendalikan emosi, sabar, ramah dan sopan, memiliki jiwa kepemimpinan, konsekuen, bertanggungjawab dan memiliki jiwa pengabdian, dan (4) *Persyaratan fisik* : badan sehat, tidak cacat yang mengganggu pekerjaannya, tidak memiliki gejala penyakit yang menular.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan bagi guru profesional dalam manajemen perubahan yaitu:

a. Guru merupakan agen perubahan (*agent of change*)

Menurut Budimansyah (2009) menyatakan terjadi perubahan masyarakat terutama “munculnya karakter buruk yang ditandai kondisi kehidupan sosial budaya penyabar, ramah, penuh sopan santun dan pandai berbasa-basi berubah menjadi pemaarah, suka mencaci, pendendam, berbuat sadis, kejam, dan biadab”, guru diharapkan mampu menanamkan kembali karakter bangsa yang sudah semakin berubah melalui pendidikan.

Seorang guru memiliki peran strategis dalam proses terjadinya perubahan, agar setiap guru mampu membawa perubahan yang konstruktif, maka profesi guru harus menjadi contoh dan teladan terlebih dahulu bagi masyarakat yang sedang mengalami degradasi moral. Guru di masa depan merupakan salah satu profesi utama dalam mempertahankan kelompok idealisme daripada pragmatisme, guru merupakan harapan semua pihak untuk mendidik dan mengarahkan masyarakat Indonesia untuk kembali ke jati diri bangsa Indonesia yang sesungguhnya, guru berperan strategis sebagai agen pembaharuan (*the agent of change*), guru harus menjadi teladan bagi peserta didik maupun masyarakat. Oleh karena itu guru harus mengikuti atau menerapkan pendidikan dan pelatihan berbasis karakter, guru dapat membangun karakter diri sebagai pribadi yang diidamkan melalui berbagai macam proses pelatihan diri.

Guru yang profesional dalam melaksanakan tugas dan fungsinya hendaknya dilandasi dengan semangat kebijakan pendidikan terkait dengan fungsi pendidikan sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II tentang Dasar, Fungsi dan Tujuan pada pasal 3 yang menyatakan bahwa “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”. Berdasarkan tujuan pendidikan nasional

tersebut, fungsi pendidikan tidak semata-mata hanya untuk mengembangkan kemampuan saja, namun juga dimaksudkan untuk membentuk watak dan peradaban suatu bangsa yang bermartabat, pendidikan berfungsi sebagai pembentuk watak atau karakter bangsa yang bermartabat atau sebagai bangsa yang memiliki budaya, bangsa yang bermartabat adalah bangsa yang menjunjung tinggi tata nilai dari suatu peradaban modern. Predikat bangsa bermartabat yaitu bangsa yang selalu menjunjung tinggi kebenaran, kejujuran, kesantunan, keramahan, keberagaman, ketaatan pada aturan dalam hidup bermasyarakat, dan bernegara, pendidikan harus berfungsi membentuk bangsa untuk menjadi bangsa yang bermartabat dan bangsa yang dapat hidup di dunia modern.

b. Guru hendaknya memiliki jiwa kewirausahaan

Perubahan tuntutan profesionalisme berimplikasi juga pada setiap orang yang menduduki jabatan *top leader* di jenjang pendidikan formal, termasuk guru hendaknya mempunyai jiwa kewirausahaan. Perubahan pola pikir dan wajah baru tersebut dapat berbentuk :

- 1) Skema kerja mereka harus mengalami perluasan rangka atau lingkup tugas, tidak hanya berfokus pada tujuan-tujuan internal organisasi, melainkan tujuan-tujuan eksternal organisasi dengan tujuan-tujuan sosial yang lebih luas.
- 2) Target capaian pendidikan harus bergeser dari dimensi kuantitatif semata ke dimensi kuantitatif dan kualitatif.
- 3) Fokus kerja harus berpindah pada hubungan sosial pada tatanan organisasi ekonomi dan rangsangan terhadap produktifitas baru.
- 4) Hubungan eksternal yang dilakukan harus berbasis keyakinan (*trust*), komunikasi yang terbuka, dan keberterimaan atas ide-ide baru yang muncul dalam debar bersama kolega.
- 5) Transparansi manajerial dengan mentradisikan rapat dan diskusi sebagai wahana evaluasi kelembagaan secara profesional.
- 6) Kemampuan menerima dan menghargai keahlian sejawat atau kolega.
- 7) Kemampuan dan kerelaan menerima alternatif cara untuk mencapai produktivitas yang dikehendaki.
- 8) Kemampuan bekerja sama dengan komunitas profesional di luar institusinya.

- 9) Kemampuan akademis yang dimilikinya tidak sebatas untuk keperluan komunitas dan praktik-praktik profesional secara internal, melainkan juga sebagai instrumen untuk memainkan peran pada tataran eksternal bersama-sama tenaga akademis yang dibawahinya.
- c. Guru harus memiliki Kompetensi

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab VI Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan pasal 28 ayat 3 yaitu : (1) *Kompetensi pedagogik* yaitu merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya; (2) *Kompetensi kepribadian* yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan; (3) *Kompetensi sosial* yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar; dan (4) *Kompetensi profesional* merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (e) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

Implementasi dari keempat kompetensi ini dapat terwujud dalam aktivitas sehari-hari seorang guru, baik ketika ia sedang

bertugas mendidik siswa dalam kelas maupun ketika ia berada di lingkungan masyarakat. Kompetensi profesi guru ini melekat dengan pribadi guru sehingga akan selalu merupakan karakter sebagai seorang pendidik yang berada di lingkungan masyarakat.

- d. Guru harus mampu memperbaharui dan menyesuaikan diri dengan perubahan

Perubahan budaya yang lebih modern sering membawa implikasi sistem nilai yang lama ditinggalkan dan diganti dengan sistem nilai yang baru, sayangnya sistem nilai yang baru belum menjadi ruh identitas bangsa Indonesia, sehingga dalam proses pencarian tersebut masyarakat sering mudah terombang-ambing oleh modernisasi. Padahal sebagai bangsa yang besar dalam melakukan proses pembangunan seharusnya berpijak pada kemampuan sendiri dan budaya yang ada, dengan memperbaharui diri (*renewable*) dan menyesuaikan diri (*adaptable*) sesuai dengan perkembangan budaya dan ilmu pengetahuan yang sangat selektif, memang tidak mudah untuk mengatasi persoalan demikian, paling tidak alam pikiran guru harus mengalami perubahan terlebih dahulu, yaitu dari alam pikiran konvensional ke alam pikiran yang modern, alam pikiran modern ditandai oleh beberapa hal, misalnya sifatnya yang terbuka terhadap pengalaman baru serta terbuka pula bagi perubahan dan pembaharuan, tekanan dalam hal ini bukan terletak pada keahlian dan kemampuan jasmaniah belaka tetapi pada suatu jiwa yang terbuka. Alam pikiran modern tidak hanya terpaut pada keadaan sekitarnya saja yang bersifat langsung, akan tetapi juga berhubungan dengan hal-hal yang di luar itu, yaitu berfikir dengan luas, di sinilah guru sebagai sosok yang mempunyai habitat pendidikan mempunyai posisi yang menentukan.

- e. Guru harus mengalami transformasi diri menjadi guru sejati

Jika ingin mencapai jati diri yang gemilang maka menurut Andreas Harefa (2001) sosok guru di tengah perubahan sosial harus mampu mengalami transformasi diri menjadi guru sejati, menimbang sosok manusia guru yang sejati di dalam perubahan masyarakat perlu diperhatikan beberapa hal, yakni *Pertama*, guru seyogyanya melepaskan kepentingan-kepentingan pribadi, kelompok, dan organisasi primordialnya untuk mengabdikan dalam kancah memperjuangkan kepentingan sebuah negara, kebangsaan dan kemanusiaan universal.

Konsistensi mereka dalam menembus batas-batas ikatan kelompok, membuat mereka tidak dapat lagi diklaim sepenuhnya sebagai bagian atau milik dari organisasi atau kelompok tertentu, mereka adalah milik bersama atau milik semua manusia; *Kedua*, meski ada kalanya sangat sulit untuk dihindarkan, tetapi perjuangan guru harus dilandasi oleh semangat anti-kekerasan (*non violence action*), karena mereka amat mencintai perdamaian; *Ketiga*, guru secara konsisten melandaskan sikap hidup dan perbuatannya pada keyakinan nurani (*faith, conscience*) dan bukan hanya pada ilmu pengetahuan (*ratio*) maupun kerja keras (*will power*), karena itu mereka mendemonstrasikan moral secara amat meyakinkan, meski tak selalu sempurna, dan rela mengorbankan dirinya untuk mempertahankan hal tersebut; *Keempat*, karena sikap hidup dan perbuatan mereka selalu diarahkan dari dalam, maka tiga hal dasar yang selalu menjadi fokus perhatian guru adalah kebenaran, keadilan, dan rasa cinta dalam arti luas kepada sesama terutama anak didiknya; *Kelima*, pusat perhatian guru bukan hanya menciptakan suatu Negara kebangsaan (identitas politik), tetapi lebih dari itu, menciptakan suatu komunitas masyarakat manusia yang memperlakukan dan diperlakukan secara manusiawi; *Keenam*, dalam setiap perjuangannya guru sejati tidak menganggap kedudukan, harta, kekuasaan sebagai tujuan akhir, tetapi lebih menganggap semua itu sebagai sarana untuk maksud yang lebih mulia dan luhur; *Ketujuh*, perjuangan guru secara langsung maupun tidak langsung, selalu melahirkan dan menumbuhkembangkan pengharapan masyarakat tentang kemungkinan terciptanya masyarakat manusia yang lebih manusiawi di masa depan. Dengan demikian mereka sesungguhnya menabur tanpa henti benih-benih kehidupan masyarakat bangsa dan umat manusia untuk masa yang akan datang, guru merupakan ujung tombak pembangunan peradaban dan kebudayaan bangsa.

### 3. Budaya Organisasi dalam Manajemen Perubahan

Istilah "budaya", awal mulanya datang dari disiplin antropologi sosial. Apa yang tercakup dalam definisi "budaya" sangatlah luas. Istilah budaya juga diartikan sebagai "totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama" (Kotter & Heskett, 1992:4). Dengan demikian kebudayaan merupakan

norma-norma perilaku yang disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama.

Davis dan Newstrom (1989) mengemukakan bahwa *"organizational culture is the set of assumptions, beliefs, values, and norms that is shared among its members"*. Lebih lanjut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1985) mengemukakan bahwa *"organizational culture is the system of shared beliefs and values that develops within an organization and guides the behavior of its members"*. Sedangkan Schein (1992) berpendapat bahwa: *An organization's culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.*

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasional adalah suatu karakteristik semangat dan keyakinan sebuah organisasi, yang dirujuk bagaimana mereka bersikap, dengan demikian seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk melakukan kegiatan pembelajaran organisasi baik secara eksternal dan integrasi internal untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Budaya dan strategi perubahan memiliki ciri-ciri khusus sebagai bentuk fenomena umum organisasi dan upaya pengembangan organisasi yang memerlukan waktu yang cukup lama. Tony Bush dan Marianne Coleman (2000) menawarkan empat cara untuk menghubungkan kultur dengan strategi yaitu :

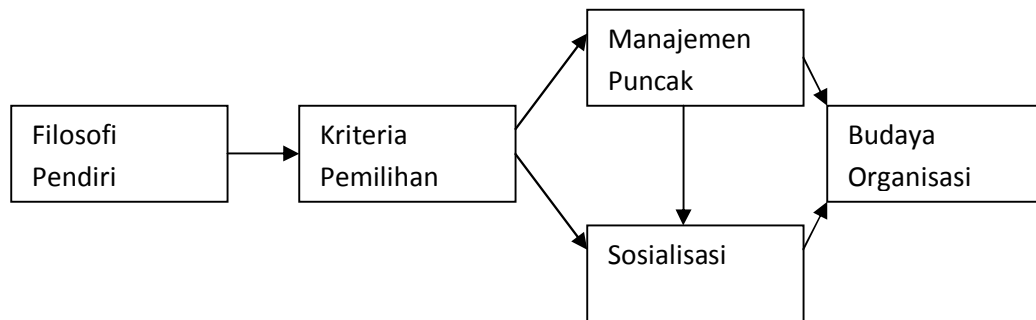
- a. Keduanya didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan;
- b. Kultur merupakan sebuah dimensi penting dari konteks strategi beroperasi;
- c. Keduanya bergerak dan melakukan pengembangan dengan skala waktu tertentu;
- d. Keduanya cenderung berkaitan dengan seluruh organisasi.

Ada empat cara bagi pemimpin agar dapat membaca kultur, sehingga ia dapat mengembangkan strategi-strateginya untuk perbaikan madrasah atau sekolah yaitu :

- a. Mengaudit dan mendiagnosa kultur;

- b. Membangun kultur yang baru, baik dengan cara mendorong dan mengkomunikasikan visi berdasarkan nilai-nilai yang diartikulasikan secara jelas;
- c. Memperhitungkan kultur besar/kuat dalam mengembangkan strategis, dan berupaya memodifikasi kultur jika ia tidak sesuai dengan tujuan-tujuan strategis yang baru;
- d. Memanfaatkan kekuasaannya sebagai pemimpin untuk merubah atau menciptakan kultur (Tony Bush dan Marianne Coleman, 2006).

Lebih lanjut Robbins (1991) menunjukkan dalam bentuk gambar berkaitan tentang terbentuknya budaya organisasi, sebagaimana gambar 1 dibawah ini.



Gambar 1. Terbentuknya Budaya Organisasi

Dengan melihat hubungan antara budaya organisasi dan manajemen perubahan yang strategis merupakan hubungan yang sistemik diantara satu sama lainnya.

Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan oleh pihak pelaku di lembaga pendidikan, sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya, sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya bertindak sebagai mekanisme alasan yang masuk akal (*sense-making*) serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku unsur-unsur pendidikan, budaya menjadi kendala manakala nilai-nilai yang dimiliki bersama tidak sejalan dengan nilai-nilai yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi, hal ini paling mungkin terjadi bila lingkungan sebuah organisasi bersifat dinamis.



Penaksiran resiko budaya membantu manajemen mengetahui di mana mereka akan menghadapi resistensi karena ketidakcocokan antara strategi perubahan dan budaya yang ada. Hal ini memungkinkan kita membuat pilihan – pilihan yang menyangkut apakah kita: (1) Mengabaikan budaya; (2) Mengelola di sekitar budaya; (3) Mencoba merubah budaya agar sesuai dengan strategi; (4) Merubah strategi agar sesuai dengan budaya, mungkin dengan menurunkan ekspektasi kinerja.

#### 4. Level Manajemen Perubahan di Madrasah

Perubahan merupakan hal terpenting dari manajemen dan kepemimpinan. Perubahan yang terjadi pada madrasah dapat diakibatkan dari perubahan kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai konsekuensi dari evaluasi internal dan eksternal dari setiap lembaga pendidikan yang terkait dengan efektifitas, efisiensi dan produktifitas pendidikan. Perubahan juga bisa muncul sebagai akibat dari inovasi internal, yang didasarkan pada perspektif strategis sebagai upaya untuk mampu bersaing dalam lingkungan kompetitif yang terus meningkat. Perubahan bisa berasal dari eksternal maupun internal. Oleh karena itu memerlukan manajemen yang efektif, sehingga dapat mengelola perubahan (Tony Bush dan Marianne Coleman, 2000).

Madrasah atau sekolah sebagai lembaga pendidikan selalu dituntut untuk melakukan perubahan strategis yang biasanya dilakukan dalam bentuk rencana strategis (renstra) pada kurun waktu lima tahunan. Agar dalam melakukan perubahan mencapai hasil atau tujuan pendidikan secara efektifitas, efisiensi dan produktifitas, maka minimal ada dua level perubahan yang perlu diperhatikan yaitu :

##### a. Perubahan pada tingkat individu

Mengapa individu berubah atau terlibat dalam proses perubahan? Menurut Miller, et al. (1990) dalam karyanya “*Adjustment: The Psychology of Change*” ada empat alasan mengapa individu berubah. Adapun ke-empat alasan itu yaitu :

- 1) Model *homeostatis*-nya kaum biologis yaitu manusia berubah dalam usaha untuk mencapai keseimbangan dalam rangka mempertahankan hidup. Contoh paling sederhana adalah ketika seseorang merasa kegerahan, fungsi thermostat di dalam otak manusia akan memerintahkan tubuh untuk mendinginkannya. Ketika seseorang merasa lapar, otak manusia menyuruh tubuh untuk mencari makan.

Manusia melakukan perubahan aktivitas atas perintah otak dalam rangka mencari keseimbangan untuk mempertahankan hidup. Miller et al. menekankan bahwa model *homeostatis* ini tidak hanya terjadi pada fungsi biologis manusia tetapi juga pada fungsi psikologinya.

- 2) Teori *condotining*-nya kaum behavioris yaitu manusia berubah dalam rangka merespon lingkungannya yang selalu berubah. Karena perubahan lingkungan cenderung terjadi setiap saat, maka perubahan yang dilakukan oleh manusia juga mengikuti ritme itu.
- 3) Teori *self-actualisation*-nya kaum humanis, mengapa manusia berubah adalah ketika manusia sudah berhasil memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasarnya, manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih tinggi sampai pada puncaknya yaitu kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Untuk tumbuh menuju tingkat yang lebih tinggi, manusia perlu berubah.
- 4) Teori *self-determination* yaitu manusia memiliki pilihan jamak dalam hidupnya. Manusia berubah sebagai konsekuensi dari pilihan-pilihan yang ia lakukan dalam hidupnya.

Walaupun kelihatan sederhana dan memiliki alasan yang gampang dinalar, sesungguhnya dalam melakukan perubahan individu, sering mengalami masalah psikologis yang serius, manusia cenderung hidup lebih nyaman dalam kepastian dan kemapanan: "*Human beings will basically feel secure and confident if they live in a predictable state of affairs and thus we will feel safe to live a patterned life*" (manusia pada dasarnya akan merasa terlindung dan percaya diri jika mereka hidup dalam keadaan yang terduga dan karenanya kita akan merasa aman untuk hidup dalam kehidupan yang berpola tetap) (Evans, 1996). Lebih lanjut Evans (1996) menegaskan "*meaningfulness of life depends on predictability*" (kebermaknaan hidup tergantung pada keterdugaan).

Agar terjadi perubahan, praktik lama harus ditinggalkan walaupun belum ada jaminan akan keberhasilan praktik baru yang dikerjakan, masa lalu yang ditinggalkan seseorang mungkin merupakan kisah sukses seseorang atau sesuatu yang sudah berlangsung begitu lama (Clarke, 1994), akibatnya sangat boleh jadi, meninggalkan pola hidup masa

lalu adalah sesuatu yang menyakitkan dan sangat berat untuk dikerjakan, maka diperlukan kekuatan mental dan energi yang besar untuk meninggalkan masa lalu.

Perubahan yang terjadi di madrasah atau sekolah berhasil atau tidak sangat ditentukan oleh kemampuan setiap individu mempersepsikan kebutuhan, mendiagnosis permasalahan, dan menyusun sebuah respons atas masalah yang dihadapinya ke dalam kapasitas intelektualnya dan emosionalnya, kesesuaian kepribadian, perspektif edukatif, politik, ekonomi, budaya dan ideologi. Perubahan itu memiliki makna jika menyentuh pada jantung keseimbangan antara apa yang direncanakan dengan apa yang dilaksanakan dalam tataran praktik.

b. Perubahan pada tingkat organisasi

Organisasi adalah kumpulan individu, teori dasar yang kuat tentang terbentuknya organisasi, termasuk sekolah, menyebutkan bahwa organisasi dibentuk karena adanya kesamaan tujuan pada individu-individu yang menjadi anggotanya, walaupun didalam organisasi juga terdapat perbedaan kepentingan yang menonjol diantara masing-masing individu anggota, inilah yang mengakibatkan isu perubahan pada tingkat organisasi menjadi jauh lebih kompleks daripada problem perubahan pada tingkat individu. *“The management of change [in organizations] is a messy, untidy, and complex”* (manajemen perubahan [di organisasi] adalah amburadul, tidak rapi, dan rumit) (Morrison 1998).

Kompleksitas problematika perubahan di organisasi menurut Roger Gill mengatakan bahwa keberhasilan perubahan pada sebuah organisasi tergantung pada manajemen perubahan dan kepemimpinan perubahan: *“Good management of change is sine-qua-non”* [manajemen perubahan yang baik adalah keharusan] (Gill, 2003). Gill melanjutkan *“while change must be well managed, it also requires effective leadership to be successfully introduced and sustained”* [disamping perlu dikelola dengan baik, perubahan juga memerlukan pemimpin yang efektif untuk memperkenalkan dan mempertahankan perubahan itu dengan sukses] (Gill, 2003). Dari ke dua pernyataan Gill kita dapat disimpulkan bahwa pemimpin perubahan yang baik pada sebuah organisasi, termasuk kepala sekolah dan wakasek, bukan hanya memulai dan melaksanakan perubahan tetapi juga harus mengelola perubahan yaitu mengarahkan, membatasi, dan mengendalikan perubahan sehingga mencapai sasaran yang diinginkan, bukannya

perubahan yang merusak sendi-sendi kehidupan organisasi yang perlu dilestarikan. Manajemen perubahan, misalnya, harus mampu menjaga agar nilai-nilai keimanan kepada Tuhan Yang Mahaesa pada diri siswa dan nilai-nilai kesopanan anak didik kepada guru tetap terlindungi, tidak hilang tercuci oleh derasnya arus perubahan, lebih lanjut Hosking (1988) mengingatkan bahwa perubahan dapat berarti ancaman (*threats*), dapat pula berarti kesempatan (*opportunity*).

Agar perubahan berjalan efektif dan efisien, maka pengelolaan perubahan dilakukan pada level kelompok, sebagaimana Kurt Lewin (1958) menyarankan bahwa dalam organisasi “*change is better introduced to groups than to individuals*” [perubahan lebih baik diperkenalkan kepada kelompok daripada kepada individu-individu]. Hal ini dikarenakan pada setiap individu cenderung untuk mengidentifikasi dirinya sebagai anggota kelompok, individu cenderung untuk takut meninggalkan standar-standar dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok, jika standar dan nilai kelompok tersebut tidak berubah, individu-individu akan takut berubah. Makin jauh seseorang harus berubah meninggalkan standar dan nilai yang dianut kelompok tersebut, makin takutlah ia untuk melakukannya. Perubahan akan lebih mudah dilakukan jika disetujui oleh kelompok melalui keputusan bersama walaupun realisasi nyata perubahan tersebut dilaksanakan oleh individu-individu anggotanya.

Pengikut melakukan perubahan karena mereka menghendaknya bukan karena paksaan, ikut tidak-nya seseorang dalam perubahan kolektif seyogyanya merupakan keputusan pribadinya (Evans, 1996) agar perubahan yang dikehendaki bersifat relative tetap (*sustainable*), dengan demikian perubahan di madrasah hendaknya dilakukan melalui persetujuan pengikut (*followers*) bukan melalui pemaksaan terhadap bawahan (*subordinators*).

Lewin melanjutkan sarannya bahwa perubahan yang berhasil sebaiknya dilaksanakan melalui beberapa tahapan, ada tiga tahapan yang Lewin perkenalkan yaitu:

- 1) Tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintensifkan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi kini. Tahap *unfreezing* yang berhasil diciptakan oleh pemimpin perubahan ditandai dengan tumbuhnya perasaan pengikut yang “*sufficiently dissatisfied with the present state of affairs*” [cukup kecewa terhadap

keadaannya sekarang] (Evans, 1996: 57). Perubahan-perubahan tersebut dimulai dari perasaan tidak puas yang intens terhadap keadaan yang mereka alami pada jamannya.

- 2) Tahap *moving*, pada tahap ini ketika perasaan tidak puas terhadap situasi ini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni *moving* (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan. Namun, perlu diingat, proses ini mungkin tidak sesederhana yang dituliskan dalam teori. “*The implementation of change is difficult, time consuming and often requires mind-set, culture and value change*” [implementasi perubahan adalah sulit, maka waktu lama dan sering memerlukan perubahan pola pikir, budaya dan nilai] (Carnall, 2003). Hal ini disebabkan oleh karena perubahan menyangkut individu anggota organisasi, tentu perubahan organisatoris tidak pernah bisa lepas dari problem perubahan individu. Perubahan pada tingkat organisasi menjadi lebih sulit karena berkaitan dengan kebiasaan, sistem nilai, budaya dan pola hidup pada organisasi telah membentuk denyut-denyut konservatif yang anti perubahan. Lebih lanjut Evans (1996) menyatakan bahwa kekuatan konservatif anti perubahan tidak terlihat di tempat lain secara lebih jelas ketimbang pada apa yang disebut dengan budaya. Lebih lanjut dikatakan, perubahan pada budaya organisasi adalah “*vastly more difficult ... [and] lengthy undertaking than most people imagine*” [jauh lebih sulit ...[dan] merupakan perjuangan yang panjang daripada yang dibayangkan kebanyakan orang].

Untuk mengatasi kesulitan itu diperlukan kemauan dan energi yang besar untuk berubah, semakin tidak puas subyek perubahan terhadap kebiasaan, pola hidup, nilai dan budaya yang dijalani, semakin besar pula kemauan dan energi untuk berubah, tetapi, kita tidak dapat terlalu berharap bahwa anggota organisasi—misalnya guru-guru atau pegawai TU di sekolah atau madrasah— pada suasana normal, memiliki cukup rasa tidak puas terhadap situasi ini sehingga mampu memberi tenaga yang cukup besar kepada mereka untuk melakukan perubahan sendirian, jika ini yang terjadi, yang diperlukan adalah pemimpin-pemimpin perubahan. Tokoh ini diharapkan mampu “mengatasi” perasaan tidak puas para pengikut, selain itu, pemimpin perubahan diperlukan “*to provide direction, a degree of clarity and sense of progress*”

[untuk menunjukkan arah, derajat kejelasan tertentu dan perasaan keberhasilan] (Maggin, 2005) atau dengan kata lain memimpin proses perubahan itu sendiri.

- 3) Tahap *freezing* yaitu menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Hasil perubahan “*needs to be anchored in the company’s culture*” [perlu dijangkarkan pada budaya organisasi] (Johnson & Luecke, 2005). Jika proses tidak dihentikan, yang akan terjadi adalah perubahan sepanjang masa. Perubahan sepanjang masa akan menimbulkan absennya pola hidup yang cukup stabil untuk ditransfer menjadi pola pikir pada otak manusia. Pola pikir itu esensial bagi manusia karena hidup manusia baru akan menemukan maknanya setelah mereka menemukan pola itu (Evans, 1996). Sambil menghentikan proses perubahan dan penjangkaran pola baru pada budaya organisasi, saya berpendapat, pemimpin perubahan perlu menghargai keberhasilan upaya bersama untuk memperkuat perasaan keberhasilan (*sense of success/sense of progress*) dengan memberikan pujian kepada guru, staf dan siswa yang berprestasi.

### **Kesimpulan**

Era global telah mendorong sebuah perubahan yang ditandai dengan arus informasi yang cepat, persaingan yang sangat ketat, dan perdagangan bebas. Dampaknya yang ditimbulkan adalah adanya kompetisi ide-ide baru dan bersamaan dengan itu, timbulnya praktik-praktik baru pun telah memunculkan dengan wajah kultur yang berbeda dibanding dengan era sebelumnya. Fenomena ini mempengaruhi hampir setiap individu dan organisasi di muka bumi ini dalam berbagai macam bidang yaitu : sosial, politik, ekonomi, ilmu pengetahuan, dan teknologi.

Madrasah atau sekolah adalah agen perubahan. Madrasah tidak hanya bertanggung jawab untuk menyiapkan siswanya untuk mengikuti perubahan sosial yang terjadi, tetapi juga menyiapkan pemimpin-pemimpin perubahan itu sendiri. Sekolah merupakan lembaga yang mempersiapkan peserta didik dengan memberikan berbagai macam kompetensi dan ketrampilan hidup (*life skill*) yang dibutuhkan dalam bentuk model-model dan proses bagi pencapaian kecerdasan global (*global agility*).

Agar perubahan yang diusung itu berjalan secara efektif dan efisien dalam berorganisasi khususnya di madrasah, maka perlu memperhatikan beberapa hal yaitu : (1) perubahan paradigma dalam

kepemimpinan di madrasah dalam bentuk kepemimpinan fasilitatif dalam perspektif pemberdayaan, dan kepemimpinan madrasah dalam perspektif manajemen berbasis sekolah (MBS), (2) profesionalisme guru dalam manajemen perubahan dalam yang perlu diperhatikan yaitu : (a) guru merupakan agen perubahan (*agent of change*), (b) guru hendaknya memiliki jiwa kewirausahaan, (c) guru harus memiliki kompetensi, (d) guru harus mampu memperbaharui dan menyesuaikan diri dengan perubahan, (e) guru harus mengalami transformasi diri menjadi guru sejati, dan (3) budaya organisasi dalam manajemen perubahan dalam bentuk mensinergikan budaya organisasi yang ada dengan rencana strategis yang akan dikembangkan, (4) level manajemen perubahan di madrasah.

Ada tiga tahapan perubahan yang perlu dilakukan yaitu : tahap *unfreezing* adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintensifkan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi ini, tahap *moving*, yakni *moving* (perubahan), dapat dimulai. Perubahan dalam hal ini adalah berpindah dari keadaan yang tidak memuaskan menuju situasi baru yang diinginkan, dan tahap *freezing* yaitu menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru. Setelah pola baru ditemukan, perlu pemantapan pola tersebut sehingga menjadi pola baru untuk dianut. Siklus baru perubahan dapat dimulai setelah pola baru menjadi mantap (*well established*).

### **Daftar Pustaka**

- Andreas Harifa, 2001, *Pembelajaran di Era Serba Otonomi*, Kompas, Jakarta.
- Budimansyah, D. (2009). "Pendidikan Demokrasi Sebagai Konteks Civic Education di Negara-negara Berkembang", *Jurnal Acta Civicus*, Vol.1 No.1, hlm.11-26.
- Bush, Tony and Coleman, Marianne. 2000. *Leadership And Strategic Management in Education*. London : ASAGE Publications Company. diterjemahkan oleh Fahrurrozi (2006).
- Carnall, C. A. (2003 ). *Managing Change in Organizations*. Harlow England, London, etc, Prentice Hall.
- Clarke, L. (1994). *The Essence of Change*. New York, London, etc, Prentice hall
- Depdikbud. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi ke-4. Jakarta : Balai Pustaka.

- Dimiyati dan Mudjiono. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Davis, Keith, and Newstrom, W., John. 1989. *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill International Editions.
- Evans, R. (1996). *The Human Side of School Change: Reform, Resistance, and the Real Life Problems of Innovation*. San Francisco, Jose Bass.
- Fatah, Nanang. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT. Rosyda Karya.
- Gill, R. (2003). "Change Management or Change Leadership." *Journal of Change Management* 3(4): 307-318.
- Hosking, D. M. (1988). "Organizing, Leadership and Skilfull Process." *Journal of Management Studies* 25(2): 147-166.
- Johnson, L. K. and R. Luecke (2005). *The Essentials of Managing Change and Transition*. Boston, Havard Business School Press.
- Kotter, J.P. & J.L. Heskett. 1992. *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*. Terjemahan oleh Benyamin Molan. 1997. Jakarta : Prenhallindo.
- Lewin, K. (1958). *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*. E. E. Maccoby, T. M. Newcomb and E. L. Hartley. London, Methuen and Co LTD.
- Maginn, M. D. (2005). *Managing in Times of Change: 24 Lessons for Leading Individuals and Teams through Change, the Employee Handbook for Enhancing Corporate Performance*. New York, Chicago, etc, McGraw-Hill.
- Miller, W. R., C. E. Yahne, et al. (1990). *Adjustment: The Psychology of Change*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Morrison, K. (1998). *Management Theories for Educational Change* London, Paul Chapman.
- Mulyasa, E. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung : Rosda Karya.
- Nurkholis. 2004. *Manajemen Berbasis Sekolah, Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta : PT.Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)*. 2003. Jakarta : Sinar Grafika.



- Sudarwan Danim. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar : Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. PT. Bina Aksara, Jakarta.
- Sardiman, A.M. 1996. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar Pedoman Bagi Guru dan Calon Guru*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Schein, Edgar H. 1992. "Organizational Culture & Leadership". <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>. MIT Sloan Management Review. (3 Sep.2008).
- Schermerhorn, R., John, Hunt, G., James and Richard, N., Osborn. 1985. *Managing Organization Behavior*. New York : John Publishing Inc.
- Soegito, H.A.T. 2007. *Ujian Nasional (UN) Versus Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah*. Makalah disampaikan pada Forum Komunikasi Pendidikan di Balitbang Depdiknas, 29 Mei.
- Sudjana, Nana. 2000. *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung : Sinar Baru Algensindo.
- Suparlan, Anen Tumenggung, dan Danny Meirawan. 2006. *Pemberdayaan Komite Sekolah : Bahan Pelatihan untuk Fasilitator Inti Komite Sekolah Tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota*. Jakarta : Depdiknas Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kegiatan Peningkatan Kegiatan dan Usaha Manajemen Pendidikan.
- Umaedi, 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta : Direktorat Pendidikan Menengah.
- Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. 2006. Jakarta : PGRI.
- Undang-Undang Republik Indonesia, No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 2004. Jakarta : Sinar Grafika.
- Usman, Uzer, M. 2000. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Rosdakarya.