



# **MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM PENINGKATAN MUTU SEKOLAH**

Oleh:

**Apri Nuryanto, S.Pd., ST., MT.**

Email: [apri\\_nuryanto@uny.ac.id](mailto:apri_nuryanto@uny.ac.id)

**DIREKTORAT PEMBINAAN PENDIDIK DAN  
TENAGA KEPENDIDIKAN  
DIREKTORAT JENDERAL  
PENDIDIKAN MENENGAH, KEMENTERIAN  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**

**TAHUN 2015**

## PENGANTAR

Dengan dikembangkannya kurikulum sekolah dari Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan menjadi Kurikulum 2013, maka akan membawa perubahan dalam pengelolaan sekolah, khususnya dalam manajemen pembelajarannya. Untuk itu supaya perubahan kurikulum itu direspon secara positif baik oleh kepala sekolah, maupun para guru dan tenaga kependidikan lainnya, dan supaya perubahan itu dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka Kepala Sekolah perlu memahami Manajemen Perubahan

Pada buku ini dalam bab I yaitu bab Pendahuluan dikemukakan latar belakang perlunya memahami manajemen perubahan, tujuan dan manfaat setelah belajar manajemen perubahan. Selanjutnya dalam bab berikutnya yaitu bab substansi materi manajemen perubahan, pertama-tama dikemukakan tentang pengertian manajemen perubahan, hakekat perubahan, mengapa organisasi perlu berubah, arah perubahan, langkah-langkah melakukan perubahan, kepemimpinan perubahan, pengendalian perubahan. Berdasarkan teori-teori tersebut, maka pada bagian akhir dari bab II ini dikemukakan Selanjutnya pada bab III dikemukakan satu kasus tentang praktik manajemen perubahan yang sukses dan dilanjutkan dengan memberikan tugas kepada peserta pelatihan untuk merencanakan perubahan yang akan dilaksanakan di sekolahnya masing-masing.

Kami menyadari buku ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu kami mengaharapka kritik dan saran yang membangun, sehinga dapat digunakan untuk memperbaiki buku ini.

## DAFTAR ISI

|                |                                     |     |
|----------------|-------------------------------------|-----|
| Halaman Judul  |                                     | i   |
| Pengantar      |                                     | ii  |
| Daftar Isi     |                                     | iii |
| BAB I          | PENDAHULUAN                         | 1   |
|                | A. Latar Belakang                   | 1   |
|                | B. Tujuan                           | 2   |
|                | C. Manfaat                          | 3   |
| BAB II         | MANAJEMEN PERUBAHAN                 | 4   |
|                | A. Pengertian Manajemen Perubahan   | 4   |
|                | B. Hakekat Manajemen Perubahan      | 8   |
|                | C. Mengapa Organisasi Perlu Berubah | 17  |
|                | D. Arah Perubahan                   | 20  |
|                | E. Langkah-langkah Perubahan        | 23  |
|                | F. Kepemimpinan Perubahan           | 32  |
|                | G. Pengendalian Manajemen Perubahan | 36  |
|                | H. Mengelola Perubahan Sekolah      | 40  |
| DAFTAR PUSTAKA |                                     | 51  |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Di dunia ini yang tetap adalah perubahan. Hal ini berarti perubahan itu selalu terjadi. Bila lingkungan berubah dan kita tidak mengikuti perubahan itu, maka kita akan terlindas oleh perubahan itu sendiri.

Pendidikan di Indonesia saat ini menghadapi beberapa tantangan antara lain adalah pemerataan, mutu dan relevansi. Pemerataan berkaitan dengan belum meratanya pelayanan pendidikan yang diberikan oleh pemerintah untuk seluruh anak usia sekolah di Indonesia. Mutu pendidikan terkait dengan kualitas dan kompetensi lulusan yang masih belum setara bila dibandingkan lulusan pendidikan dari negara-negara maju. Selain itu lulusan pendidikan belum sepenuhnya mampu membangun kemandirian bangsa, menciptakan ilmu dan teknologi yang modern. Relevansi pendidikan terkait dengan kesesuaian antar isi kurikulum dan pembelajaran dengan kompetensi lulusan dengan dunia usaha dan dunia industri.

Berkaitan dengan hal tersebut, dalam rangka meningkatkan mutu dan relevansi pendidikan dengan perubahan lingkungan global, maka pemerintah, dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mengambil kebijakan dengan mengembangkan kurikulum sekolah dari KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) dengan kurikulum baru yang disebut dengan kurikulum tahun 2013.

Berubahnya kurikulum sekolah dari KTSP menjadi kurikulum 2013, akan membawa perubahan dalam pengelolaan

sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah sebagai pimpinan setiap satuan pendidikan harus memahami manajemen perubahan dan mampu mengelola perubahan agar kinerja sekolah dalam mengimplementasikan kurikulum 2013 tercapai pada gradasi yang tinggi.

Supaya perubahan itu dapat terlaksana secara efektif dan efisien dan menemukan bentuk seperti yang diharapkan, maka perubahan itu perlu dikelola dengan baik. Mengelola perubahan itu untuk selanjutnya dinamakan manajemen perubahan.

## **B. Tujuan**

Secara umum tujuan pembelajaran manajemen perubahan adalah agar peserta pelatihan memahami konsep, dan teori-teori dalam manajemen perubahan, dan selanjutnya mampu menerapkan dalam praktik mengelola perubahan sekolah dari kurikulum KTSP menuju kurikulum 2013.

Selanjutnya secara khusus, tujuan pembelajaran ini adalah agar peserta pelatihan:

1. Memahami manajemen perubahan dan mengapa perlu ada perubahan kurikulum di sekolah
2. Memahami arah dan tujuan perubahan kurikulum
3. Memahami hambatan-hambatan yang terjadi pada setiap ada perubahan
4. Memahami langkah dalam mengelola perubahan
5. Memiliki kompetensi memimpin perubahan di sekolah
6. Memahami Sistem Pengendalian Manajemen Perubahan
7. Mampu melaksanakan evaluasi hasil manajemen perubahan
8. Memiliki kompetensi membuat rencana pengelolaan perubahan sekolah dari KTSP menuju Kurikulum 2013

### **C. Manfaat**

Pembelajaran manajemen perubahan sekolah dari KTSP menjadi kurikulum 2013 bermanfaat sebagai:

1. Refersensi praktis dalam mengelola perubahan sekolah dari pembelajaran dengan KTSP berubah ke kurikulum 2013
2. Panduan dalam membuat perencanaan dalam mengelola perubahan sekolah dari pembelajaran dengan KTSP berubah ke kurikulum 2013
3. Refersensi praktis dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam melaksanakan manajemen perubahan
4. Referensi praktis dalam memimpin perubahan dari pembelajaran dengan KTSP berubah ke kurikulum 2013
5. Refersensi praktis dalam mengendalikan mutu perubahan
6. Refersensi praktis dalam membuat evaluasi pelaksanaan dan hasil perubahan

## BAB II

# MANAJEMEN PERUBAHAN

### A. Pengertian Manajemen Perubahan

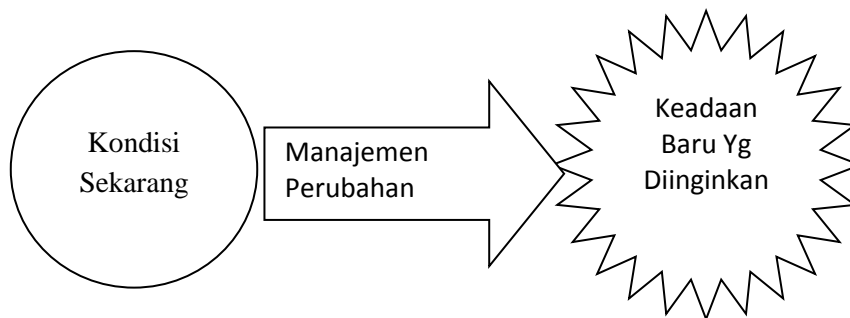
Menurut Tim Creacev, *Director of Research and Development Prosci Research* (2011) manajemen perubahan diartikan sebagai berikut. "*Change management: the process, tools and techniques to manage the people-side of change to achieve a required business outcome. Ultimately, the goal of change is to improve the organization by altering how work is done*". Manajemen perubahan adalah suatu proses, alat dan teknik untuk mengelola orang-orang untuk berubah dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan. Tujuan utama dari perubahan itu adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara merubah bagaimana cara mengerjakan pekerjaan yang lebih baik.

Wikipedia (2012) menyatakan bahwa, "*Change management is an approach to shifting/transitioning [individuals](#), [teams](#), and [organizations](#) from a current state to a desired future state*". Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk merubah individu, tim dan organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaa masa depan. Selanjutnya dalam *English Collins Dictionary*, dinyatakan bahwa "*Change management is a systematic approach to dealing with change, both from the perspective of an organization and on the individual level (English Collins Dictionary)*". Manajemen perubahan adalah pendekatan yang sistematis yang berkenaan dengan perubahan, baik dari perspektif individu maupun organisasi.

To define **Change Management**, you could say that it is about managing this transition from the old position to the new. You are unfreezing the old state and refreezing the new state so that it becomes established (Lesley Partridge, 2007). Manajemen perubahan dapat dinyatakan sebagai pengelolaan transisi dari situasi lama ke situasi baru. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pencairan (*unfreezing*), pada situasi yang lama dan pemantapan bentuk (*refreezing*) ke dalam situasi baru, sehingga menjadi suatu situasi yang mapan.

Kementerian Kehutanan, (2012), menyatakan bahwa: Manajemen Perubahan atau *change management* merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Perubahan merupakan pergeseran organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan. Dalam organisasi, perubahan tersebut meliputi struktur, proses, orang, pola pikir dan budaya kerja.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikemukakan di sini bahwa, manajemen perubahan adalah suatu pendekatan, alat, teknik dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja organisasi menjadi lebih baik. Dalam organisasi, perubahan itu meliputi individu, tim, organisasi, struktur, proses, pola fikir dan budaya kerja. Hal ini dapat digambarkan seperti gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1. Konsep Dasar Manajemen Perubahan

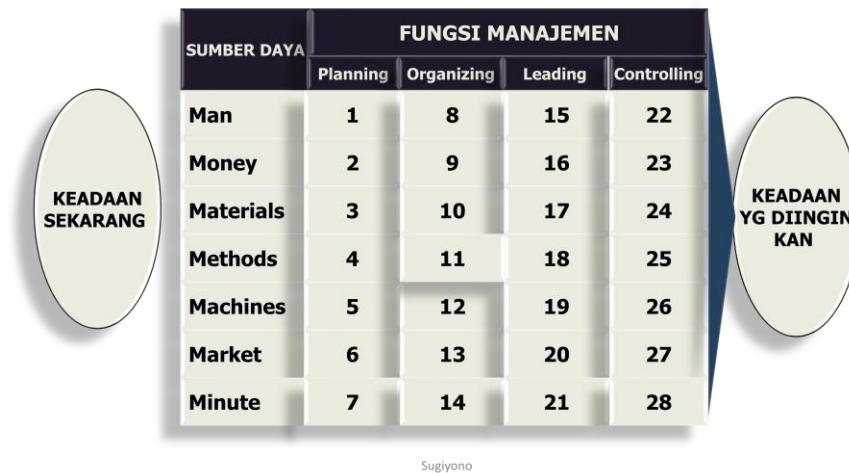


Berdasarkan gambar 2.1 tersebut, terlihat bahwa manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa keadaan sekarang ini menuju keadaan baru yang diharapkan. Kalau dikaitkan dengan organisasi sekolah, maka dapat dinyatakan bahwa, manajemen perubahan sekolah adalah proses pengelolaan sumber daya sekolah untuk membawa keadaan sekolah sekarang (sekolah dengan KTSP) menuju keadaan sekolah yang diinginkan (sekolah dengan kurikulum tahun 2013)

Pengelolaan yang baik, menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Terry (1978), fungsi manajemen adalah *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan) dan *Controlling* (pengendalian); Menurut Robins (2009) and Coulter fungsi manajemen adalah: *Planning* (perencanaan) *Organizing* (pengorganisasian), *Leading* (pemimpinan) dan *Controlling* (pengendalian)

Sumber daya yang dikelola secara umum adalah 7M, yaitu *Man* (manusia), *Money* (uang), *Materials* (bahan), *Machines* (peralatan kerja), *Methods* (metode kerja), *Market* (pasar) dan *Minute* (waktu). Kriteria pencapaian tujuan adalah efektif dan efisien. Bila proses pengelolaan yang menggunakan fungsi manajemen dari Robins dan Coulter diinteraksikan dengan sumber daya yang dikelola, maka manajemen perubahan dapat digambarkan seperti gambar 2.2 berikut.

Berdasarkan gambar 2.2 tersebut, dapat dikemukakan bahwa, sebelum proses pengelolaan sumber daya dilakukan, maka terlebih dulu diketahui keadaan sekarang (*existing condition*) secara lengkap, akurat dan obyektif. Setelah kondisi sekarang ditetapkan, maka selanjutnya ditentukan arah kondisi yang diinginkan juga ditetapkan. Dengan mengetahui secara pasti kondisi sekarang dan kondisi yang akan datang, maka kegiatan pengelolaan sumber daya (manajemen) untuk mencapai tujuan perubahan dapat dilakukan.

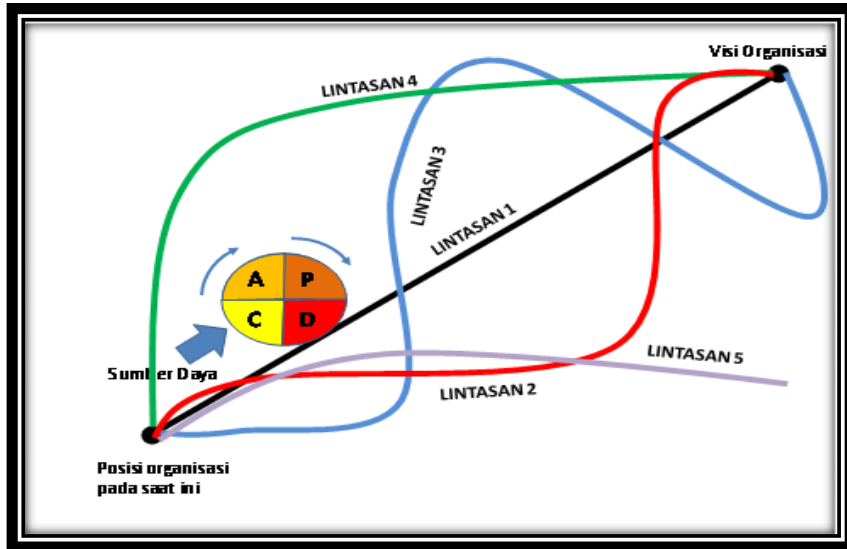


Gambar 2.2. Ruang lingkup manajemen perubahan.

Manajemen perubahan sering disebut dengan manajemen transisi dan manajemen inovasi. Dikatakan manajemen transisi, karena mengelola keadaan yang bersifat transisi dari kondisi lama menuju kondisi baru. Dikatakan manajemen inovasi, karena tujuan dari perubahan adalah untuk pembaruan, dari yang lama ke yang baru supaya lebih baik

Perbedaan utama antara manajemen perubahan dengan manajemen yang konvensional/biasa adalah terletak adanya faktor-faktor kuat yang menghambat perubahan. Faktor-faktor penghambat tersebut perlu dikelola agar berubah menjadi faktor pendorong perubahan. Karena adanya hambatan, maka kemungkinan perjalanan dalam mencapai tujuan perubahan ditunjukkan pada gambar 2.3. Berdasarkan gambar 2.3 tersebut terlihat bahwa, pencapaian perubahan yang efektif ditunjukkan dalam lintasan 1. Lintasan 1 merupakan garis lurus, garis yang terpendek untuk mencapai visi perubahan. Lintasan 2, 3, dan 4, adalah suatu lintasan untuk mencapai visi yang tidak efisien, karena harus berbelok-belok baru mencapai tujuan. Lintasan 5,

adalah suatu contoh manajemen perubahan yang tidak mencapai sasaran.



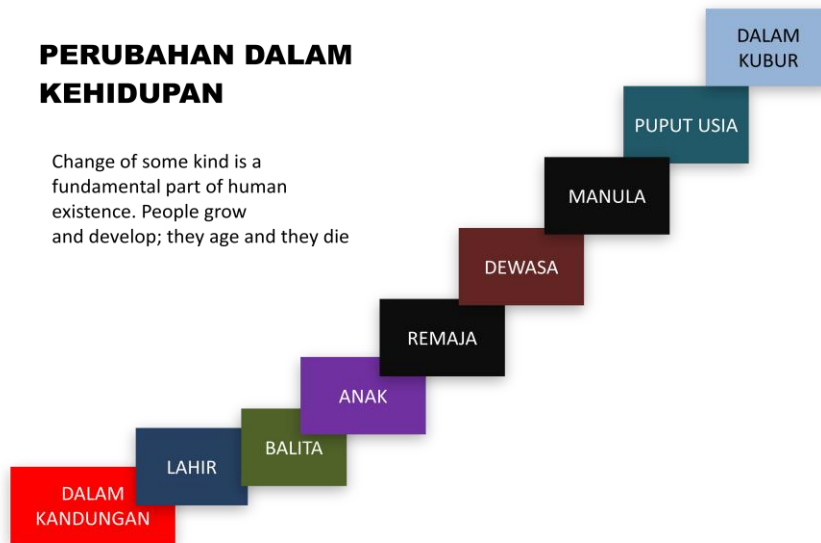
Gambar 2.3. Berbagai kemungkinan dalam mencapai visi perubahan

## B. Hakekat Perubahan

Seperti telah dikemukakan, di dunia ini yang tetap adalah perubahan, artinya perubahan itu akan selalu terjadi. Perubahan itu akan terjadi pada setiap individu, organisasi, bahkan alampun mengalami perubahan. Dalam hal kehidupan manusia Mike Green (2009) menyatakan "*Change of some kind is a fundamental part of human existence. People grow and develop; they age and they die*". Perubahan merupakan bagian yang mendasar dalam setiap kehidupan manusia. Orang tumbuh dan berkembang, hidup dan akhirnya mati. Perubahan hidup manusia secara umum ditunjukkan pada gambar 2.4 berikut.

## PERUBAHAN DALAM KEHIDUPAN

Change of some kind is a fundamental part of human existence. People grow and develop; they age and they die



Gambar 2.4. Perubahan dalam kehidupan manusia

Perkembangan peradaban dunia sampai saat ini telah mengalami lima tahap perkembangan, yaitu abad manusia hidup berladang berpindah-pindah, abad pertanian, abad industri, abad informasi dan abad masyarakat berbasis pengetahuan (*community based knowledge*). Hal ini ditunjukkan pada gambar 2.5 berikut.



Gambar 2.5 Perubahan Peradaban

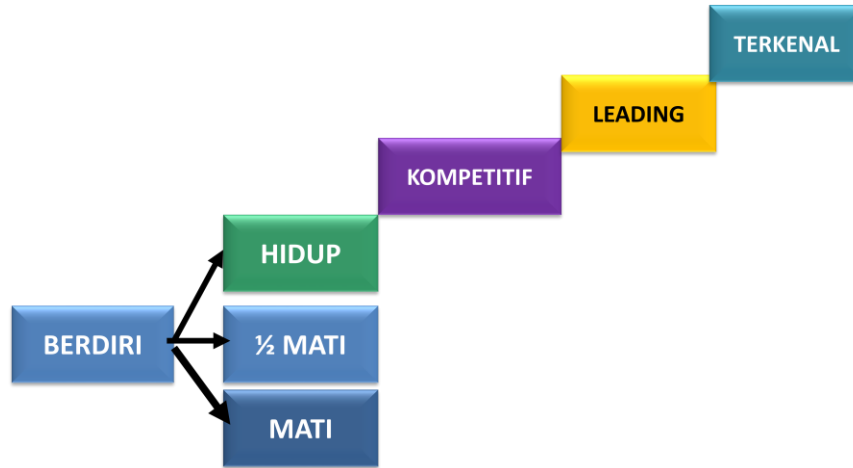
Dalam hal teknologi dalam melaksanakan pekerjaan, telah mengalami perubahan, dari pekerjaan yang dilaksanakan secara manual (dengan tangan), dikerjakan secara mekanik (manusia dan mesin); mesin semi otomatis, otomatis, berbasis komputer dan robot. Dalam hal ini awalnya pekerjaan dikerjakan secara penuh oleh manusia, dan perembangan terakhir pekerjaan manusia digantikan dengan robot. Perubahan perkembangan ditunjukkan pada gambar 2.6.



Gambar 2.6. Perkembangan Teknologi Pekerjaan

Dalam hal pertumbuhan kehidupan organisasi, termasuk organisasi sekolah dapat dikemukakan sebagai berikut. Pada perkembangan tahap awal organisasi didirikan, setelah organisasi berdiri dan dikelola dengan baik, maka organisasi tersebut dapat hidup, tetapi bila tidak dikelola dengan baik, akan menjadi setengah mati atau mati. Organisasi atau sekolah yang telah hidup tersebut, bila dikelola dengan baik akan mampu berkompetisi dengan organisasi yang telah ada, dan bila dikelola semakin baik, maka organisasi tersebut akan menjadi "pemimpin" (leader) organisasi yang lain. Perkembangan organisasi yang tertinggi adalah kalau organisasi telah menjadi terkenal. Kalau organisasi sudah menjadi terkenal,

maka pengelolaan akan menjadi lebih mudah, konsumen akan datang dengan sendirinya. Pertumbuhan organisasi tersebut ditunjukkan pada gambar 2.7 berikut.



Gambar 2.7. Perkembangan kehidupan organisasi

Dalam hal pendidikan, Indonesia telah mengalami perubahan kurikulum. Hal ini ditunjukkan pada gambar 2.8. Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa, kurikulum dimulai tahun 1947 yang dinamakan dengan Rencana Pelajaran-dirinci dalam mata pelajaran terurai. Pada tahun 1964 perubahan kurikulum untuk sekolah dasar dinamakan Rencana Pendidikan Sekolah Dasar. Pada tahun 1968 kurikulum pendidikan dasar dirubah menjadi Kurikulum Sekolah Dasar. Pada tahun 1973, kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum Proyek Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP). Pada tahun 1975, kurikulum sekolah dasar dirubah dengan nama Kurikulum Sekolah Dasar. Pada tahun 1984, kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum 1984. Pada tahun 1984 kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum 1994. Pada tahun 1997 ada revisi kurikulum 1994. Pada tahun 2004 kurikulum dirubah dengan diberi nama Rintisan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Pada tahun 2006

kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan pada tahun 2013 kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum 2013.



Gambar 2.8. Perkembangan Kurikulum Pendidikan di Indonesia sejak tahun 1947, sd tahun 2013

Setiap perubahan, baik fisik maupun sosial dan budaya, ada hambatan dan daya dorongnya. Orang yang duduk di mobil (atau kendaraan lain), pada saat mobil mulai berjalan dengan mendadak, badan tertarik ke belakang, demikian juga pada saat duduk di dalam mobil yang sedang berjalan, kalau tiba-tiba mobil di rem, maka badan akan terdorong ke depan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap terjadi perubahan (bergerak atau direm mendadak) badan akan melakukan perlawanan. Pada saat ada model kendaraan baru,

pada awalnya kita menyatakan modelnya jelek, tetapi lama-lama menjadi bagus. Lagu yang baru dimunculkan awalnya terdengar kurang bagus, lama-lama menjadi bagus.

Kurt Lewin menyatakan perubahan akan dapat terjadi kalau daya dorong lebih besar daripada hambatannya. Hambatan banyak terjadi pada orang-orang yang ada pada organisasi tersebut. Menurut Robbin (2009) orang sulit berubah karena ada beberapa alasan sebagai berikut.

1. Orang sudah merasa mapan dengan pekerjaannya, sehingga kalau berubah takut tidak mampu untuk melaksanakan pekerjaan yang baru
2. Orang ingin aman dengan pekerjaan sekarang, kalau terjadi perubahan dalam struktur organisasi kemungkinan akan tidak kehilangan dan penghasilan,
3. Orang tidak mau ambil resiko dengan pekerjaan yang baru, karena pekerjaan yang terjadi pada saat ini sudah dipandang baik.
4. Orang malas berpikir. Dengan pekerjaan yang baru, orang akan memerlukan energi, daya dan fikiran baru. Orang yang malas tentu tidak mau berfikir baru.
5. Orang yang sudah mapan dengan pekerjaannya, kurang mempercayai (kurang yakin) perubahan itu membawa yang lebih baik
6. Karena perubahan itu datang dari orang lain dan bukan dari dirinya sendiri, maka orang tersebut tidak mau mendorong dalam perubahan
7. Tujuan perubahan kurang jelas karena tujuan perubahan kurang komunikasi kurang efektif



8. Orang takut gagal karena, sudah banyak pengalaman dalam perubahan tidak mencapai tujuan yang efektif
9. Adanya pengorbanan yang diberikan terlalu besar tidak sesuai dengan hasilnya
10. Orang terperangkap dengan tradisi atau kebiasaan yang telah membudaya.

Menurut Rhenal Kasali (2005) karakteristik perubahan adalah: (1) misterius; (2) market; (3) tidak semua orang dapat diajak; (4) terjadi setiap saat; (5) punya sisi keras dan lembut; (6) butuh waktu, biaya, dan kekuatan; (7) butuh upaya-upaya khusus; (8) banyak mitos-mitos; (9) menimbulkan harapan; dan (10) menimbulkan ketakutan dan kepanikan.

#### 1. Misterius

Perubahan begitu misterius karena tak mudah dipegang dan sudah digenggamapun dapat pergi ke tempat lain tanpa bepamitan, dapat memukul balik seakan tak kenal balas budi. Contohnya banyak kepala sekolah diganti karena tuntutan akan perubahan mutu sekolah

#### 2. Market

Rata-rata pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri tetapi didukung oleh kekuatan pasar (market). Contohnya banyak kepala sekolah dipindah karena tuntutan pemerataan mutu sekolah

#### 3. Tidak semua orang dapat diajak

Setiap akan berubah, ada yang pro dan kontra. Sebagian orang hanya melihat realitas tanpa melihat masa depan. Masalah besar perubahan adalah mengajak orang melihat apa yang kepala sekolah lihat dan mempercayainya. Contoh kepala sekolah ingin mengubah sekolahnya menjadi sekolah bertaraf internasional.

4. Terjadi setiap saat

Perubahan dapat terjadi setiap saat karena itu perubahan harus dilakukan setiap saat pula. Contoh: kepala sekolah baru saja melaksanakan KBK tanpa diduga berubah untuk melaksanakan KTSP. Ipteks dan dunia kerja berubah setiap saat, agar sekolah tidak tertinggal, sekolah juga harus menyesuaikan setiap setiap saat

5. Punya sisi keras dan lembut.

Perubahan meliputi sisi keras dan lembut. Sisi keras ipteks, sarpras, dan uang. Sisi lembut adalah SDM. SDM sering diabaikan. Contoh: gedung-gedung sekolah dibuat mewah, SDM dibayar rendah dan jarang didiklatkan apalagi studi lanjut.

6. Butuh waktu, biaya, dan kekuatan

Perubahan perlu waktu untuk berproses, perlu biaya untuk bertindak, dan perlu kekuatan agar mendapat dukungan dan tidak mudah berputus asa. Contoh: untuk merubah anak bodoh jadi pandai perlu waktu. Untuk membuat anak pandai perlu biaya. Untuk membuat anak pandai perlu dukungan orang tua.

7. Butuh upaya-upaya khusus

Perubahan butuh upaya-upaya khusus misalnya upaya menyentuh budaya sekolah. Tanpa menyentuh budaya sekolah perubahan sulit terjadi.

8. Banyak mitos-mitos

Perubahan selalu membawa kemajuan atau kehidupan yang lebih baik, hanya dilakukan oleh orang-orang muda, hanya dilakukan kalau ada masalah serius, untuk meneruskan hal-hal yang dirintis pendahulu, dan dapat menimbulkan pengangguran. Contoh: sistem manual dirubah komputerisasi.

9. Menimbulkan harapan

Perubahan diharapkan menimbulkan harapan. Contoh: diterapkannya standar kompetensi kepala sekolah diharapkan kompetensi kepala sekolah meningkat.

10. Menimbulkan ketakutan dan kepanikan

Perubahan dapat menimbulkan rasa takut gagal, takut mengurangi penghasilan, takut tidak berkuasa, takut dianggap bodoh dengan hal-hal yang baru, dan takut mengambil risiko. Perubahan yang tiba-tiba dapat menimbulkan kepanikan.

Mike Green (2010) menyatakan tentang karakteristik perubahan adalah sebagai berikut.

1. *Change doesn't operate in a vacuum but within an interactive system which itself is within a wider environment,* (Perubahan tidak berada pada kondisi yang hampa, tetapi berada dalam suatu sistem yang berinteraksi sendiri dan berinteraksi dengan lingkungan)
2. *Any human system will have a variety of forces at play which can help and/or hinder movement. These forces need to be addressed; and* (sistem kehidupan manusia memiliki daya dorong yang bervariasi yang dapat membantu dan menghambat perubahan)
3. *The change process is helped through a process of observing or being in the system and exploring what works and what doesn't.* (Proses perubahan, dapat dibantu melalui proses pengamatan dan eksplorasi apa yang harus dikerjakan dan tidak dikerjakan)

Berdasarkan derajat kedalaman perubahan dan metodenya maka jenis perubahan yang dihadapi meliputi perubahan rutin, darurat, mutu, radikal, dan kondisi makro:

1. Perubahan rutin hampir selalu dihadapi setiap hari, perubahan hampir terjadi dari waktu ke waktu yang menuntut tindakan cepat. misalnya produktivitas kerja, ketidakhadiran, perputaran/rotasi, atau keluhan-keluhan.
2. Perubahan darurat yaitu perubahan yang boleh jadi sangat mendadak dan tidak terduga sebelumnya. Misalnya, pemutusan hubungan kerja mendesak, perubahan pesanan jumlah dan mutu produk tertentu, terjadi kebakaran, terjadi banjir, pengambilalihan perusahaan oleh pihak berwajib, atau perubahan jadwal ujian.
3. Perubahan dalam hal mutu yaitu perubahan yang terjadi tentang mutu produk yang diminta Dalam situasi itu perlu ada perubahan penggunaan teknologi (keras dan lunak), strategi mutu kerja, bahan baku, dan budaya mutu (ISO) termasuk perlu dilakukannya survei pasar yang kontinyu, atau melakukan studi komparasi.
4. Perubahan radikal yaitu perubahan sistem manajemen atau struktur organisasi karena adanya perundang-undangan baru. Bagaimana pula misalnya proses pengembangan mutu SDM yang terbaik untuk menjawab perubahan itu.
5. Perubahan kondisi makro yaitu perubahan kondisi perekonomian, politik dan keamanan, kondisi lingkungan dsb. Perubahan eksternal tersebut tidak mungkin mampu dikendalikan, namun yang terpenting perlu dicermati dan diantisipasi kaitannya dengan mutu SDM, kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

### **C. Mengapa Organisasi Perlu berubah**

Chung and Meginson (1998) menyatakan bahwa "*An organization is a living organism. Its survival depend on ability to adapt to the changes its environment, and its adaptive strategy can be either "proactive" or "reactive"*" Organisasi adalah suatu

organisme yang hidup. Kehidupan suatu organisasi akan tergantung kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungannya. Strategi adaptasi dapat bersifat proaktif atau reaktif. Selanjutnya dinyatakan bahwa "*Many environmental force influence work and people in organization. These include economic condition; technology, market competition, labor market, unions, and goverment influences*". Berbagai dorongan dari lingkungan akan mempengaruhi pekerjaan dan orang-orang dalam organisasi. Lingkungan yang berpengaruh organisasi antara lain adalah, perkembangan teknologi, pasar, kompetisi, pasar kerja, organisasi pekerja dan profesi, serta pengaruh pemerintah.

Berdasarkan kutipan tersebut dapat dikemukakan di sini bahwa suatu organisasi, termasuk organisasi pendidikan adalah suatu organisasi yang hidupnya itu sangat dipengaruhi oleh lingkungan luar. Bila organisasi pendidikan akan tetap hidup (survive) dan efektif, maka organisasi tersebut harus menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan luar. Perkembangan lingkungan luar yang sangat berpengaruh terhadap organisasi pendidikan adalah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pasar kerja dan kebijakan pemerintah.

Pada saat ini pendidikan di Indonesia menghadapi beberapa tantangan yaitu mutu dan relevansi. Dalam hal mutu pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan agar Human Development Index dan daya saing meningkat. Posisi Human Development Index (HDI) Indonesia pada tahun 2010, ditunjukkan pada tabel 2.1. Berdasarkan tabel 2.1 tersebut, terlihat bahwa pada tahun 2010, HDI Indonesia berada pada posisi/ranking 108 dari 169 negara. HDI tertinggi adalah Norwegia, dan terendah adalah Zimbabwe pada ranking 169. Human Development Index diukur dari:

- a. Panjangnya usia – diukur berdasarkan angka harapan hidup saat lahir
- b. Pendidikan – diukur berdasarkan angka melek huruf orang dewasa dan gabungan partisipasi sekolah di tingkat dasar,

menengah, dan perguruan tinggi (dengan pembobotan yang sama pada kedua indikator)

- c. Standar hidup layak – diukur oleh pendapatan riil per kapita

**TABEL 2.1**  
**PERBANDINGAN *HUMAN DEVELOPMENT INDEX***  
**16 NEGARA TAHUN 1975 - 2010**

| No. | Negara           | Nilai HDI dan ranking Tahun |              |              |              |              |              |            |
|-----|------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
|     |                  | 1980                        | 1985         | 1990         | 1990         | 2000         | 2010         | Rk         |
| 1.  | Norway           | 0,877                       | 0,888        | 0,901        | 0,894        | 0,925        | 0,938        | 1          |
| 2.  | Australia        | 0,861                       | 0,873        | 0,888        | 0,927        | 0,939        | 0,937        | 2          |
| 3.  | USA              | 0,884                       | 0,898        | 0,914        | 0,925        | 0,939        | 0,902        | 4          |
| 4.  | Germany          | 0,859                       | 0,868        | 0,885        | 0,907        | 0,925        | 0,885        | 10         |
| 5.  | Korea            | 0,732                       | 0,774        | 0,815        | 0,852        | 0,882        | 0,887        | 12         |
| 6.  | Hongkong         | 0,795                       | 0,823        | 0,859        | 0,877        | 0,888        | 0,862        | 21         |
| 7.  | Singapura        | 0,755                       | 0,782        | 0,818        | 0,857        | 0,885        | 0,846        | 27         |
| 8.  | Brunei           | -                           | -            | -            | -            | 0,856        | 0,805        | 37         |
| 9.  | Panama           | 0,731                       | 0,745        | 0,747        | 0,770        | 0,787        | 0,755        | 54         |
| 10. | Malaysia         | 0,659                       | 0,693        | 0,722        | 0,760        | 0,782        | 0,744        | 57         |
| 11. | Saudi Arabia     | 0,646                       | 0,670        | 0,706        | 0,737        | 0,759        | 0,752        | 55         |
| 12. | <i>Indonesia</i> | <i>0,530</i>                | <i>0,582</i> | <i>0,623</i> | <i>0,664</i> | <i>0,684</i> | <i>0,600</i> | <i>108</i> |
| 13. | Vietnam          | -                           | 0,583        | 0,605        | 0,649        | 0,688        | 0,572        | 113        |
| 14. | India            | 0,434                       | 0,473        | 0,511        | 0,545        | 0,577        | 0,519        | 119        |
| 15. | Pakistan         | 0,372                       | 0,404        | 0,442        | 0,473        | 0,499        | 0,490        | 125        |
| 16. | Zimbabwe         |                             |              |              |              | 0,140        |              | 169        |

Sumber : Human Development Report (2010)

TABEL 2.2  
DAYA SAING BANGSA

| No. | Negara      | Tahun |      | Perubahan |
|-----|-------------|-------|------|-----------|
|     |             | 2008  | 2012 |           |
| 1.  | Singapura   | 5     | 2    | 3         |
| 2.  | Malaysia    | 21    | 25   | -4        |
| 3.  | Brunai      | 39    | 28   | 11        |
| 4.  | Thailand    | 34    | 38   | -4        |
| 5.  | Indonesia   | 55    | 50   | 5         |
| 6.  | Filipina    | 71    | 65   | 6         |
| 7.  | Vietnam     | 70    | 75   | -5        |
| 8.  | Kamboja     | 109   | 85   | 24        |
| 9.  | Timor Leste | 129   | 136  | -7        |

Berdasarkan tabel 2.1 tentang *Human Development Index* dan Indek Daya Saing bangsa (tabel 2.2) di dunia tersebut, terlihat bahwa baik *human development index* (indek pembangunan manusia) dan indeks daya saing bangsa masih pada posisi yang perlu ditingkatkan.

Berdasarkan hal tersebut dalam rangka menghadapi tantangan dan peningkatkan mutu dan relevansi pendidikan, maka perlu ada perubahan dalam pendidikan agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Salah satu perubahan yang dilakukan pemerintah adalah mengembangkan kurikulum pendidikan dari KTSP menuju kurikulum 2013.

#### **D. Arah Perubahan**

Seperti telah dikemukakan bahwa, suatu organisasi itu berubah karena supaya menjadi organisasi yang efektif. Tentang organisasi yang efektif Chung and Megginson (1995) menyatakan "*An organization is most effective when it is able to recognize enviromental change and to change its internal components accordingly*". Suatu organisasi akan sangat efektif bila mempunyai

kemampuan untuk memahami perubahan lingkungan, dan selanjutnya organisasi tersebut mampu merubah komponen internalnya supaya sesuai dengan perkembangan di luar.

Berdasarkan hal tersebut, maka secara teoritis arah pengembangan organisasi adalah mengembangkan komponen internal organisasi agar sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan luar. Menurut Chung and Megginson, komponen internal organisasi yang dirubah adalah, struktur, jenis dan sifat pekerjaan, kualifikasi dan kompetensi individu sebagai pekerja, sarana dan prsarana kerja, serta sistem manajemen, termasuk kepemimpinannya.

Perubahan di luar yang terkait dengan pendidikan adalah kompetensi manusia di masa depan. Menurut Griffin (2010) kompetensi manusia pada masa depan abad 21 ada empat kompetensi utama yaitu: *way of thinking*; *way of working*; *tools of working* dan *living in the world*. Hal ini ditunjukkan pada gambar 2.9 berikut.

*Way of thinking* (Jalan berfikir) meliputi: *Creativity and Innovation* dan *Critical thinking, problem solving, decision, learning to learn, metacognition* (kreatif dan inovatif; berfikir kritis, pemecahan masalah, mampu membuat keputusan yang tepat; belajar bagaimana cara belajar yang baik, dan memiliki metakognisi) *Way of working* (cara kerja) meliputi: *Communication and Collaboration* (komunikasi dan kolaborasi/kerjasama). *Tool of working* meliputi: *Information literacy and ICT Literacy* (melek informasi dan melek ICT/*Information Communication Technology/TIK*: Teknologi Informasi dan Komunikasi).

*Living In The World* (hidup di dunia) meliputi: *Citizenship (local and global)*; *Life and Career*; *Personal and social responsibility, cultural awareness and competencies*. (Menjadi warga negara yang baik, lokal dan internasional; hidup dan berkarir, memiliki tanggung jawab sosial; dan sadar akan budaya memiliki kompetensi untuk hidup di tingkat dunia).





Gambar 2.9. Kompetensi pada abad 21. (Griffin, 2010)

Dalam kaitannya dengan perubahan kurikulum sekolah dari KTSP menjadi kurikulum 2013, maka arah perubahannya adalah: agar siswa memiliki kompetensi yang seimbang antara sikap (*attitude*), ketrampilan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*) untuk menghasilkan lulusan yang produktif, kreatif, inovatif yang mampu menjawab tantangan global dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada abad 21.

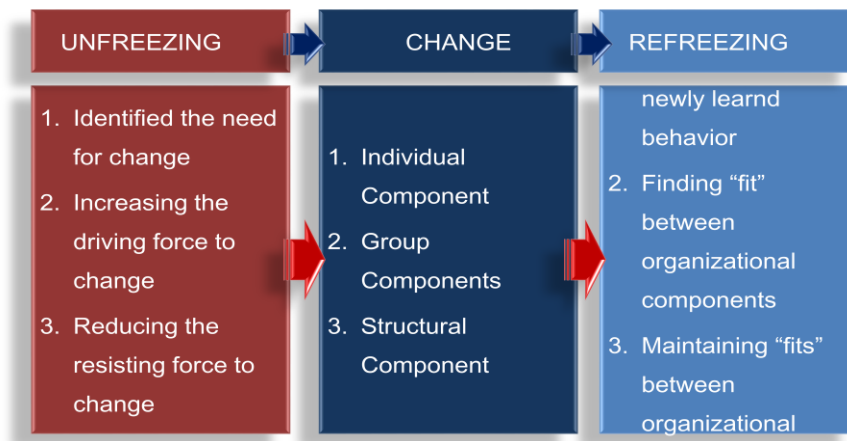
## D. Langkah-langkah Melakukan Perubahan

Robbin & Coulter menyatakan "*Change is a constant for organization and thus for managers. Because change can't be eliminated, manager must learn how to manage successfully*". Perubahan itu tetap bagi organisasi dan juga bagi para manajer. Karena perubahan itu tidak dapat dieliminasi, maka manajer harus belajar bagaimana mengelola perubahan itu dengan sukses.

Terdapat beberapa model manajemen perubahan yang berisi langkah-langkah dalam melakukan perubahan organisasi, termasuk organisasi sekolah adalah sebagai berikut. Model yang akan dikemukakan, adalah model **Kurt Lewin** (bapak manajemen perubahan); **Mike Green**; **ADKAR**; **Julian Randall**. Dengan diketahui model-model manajemen perubahan tersebut, maka kepala sekolah dapat memilih satu model yang cocok untuk mengelola perubahan di sekolahnya

### 1. Model Kurt Lewin.

Kurt Lewin dalam Chung and Megginson (1990) mengemukakan langkah-langkah dalam pengembangan organisasi ditunjukkan pada gambar 2.10 berikut. Manajemen perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin menggunakan konsep ilmu fisika dan teknik, di mana suatu benda misalnya besi, bila akan dirubah bentuknya, maka harus dicairkan (*unfreezing*) terlebih dulu agar mudah dibentuk. Setelah benda yang akan dibentuk dicairkan maka, selanjutnya dimasukkan dalam cetakan sehingga diharapkan diperoleh bentuk baru seperti yang diinginkan. Setelah besi cair dimasukkan dalam cetakan (*change*), maka selanjutnya didinginkan (*refreezing*) sehingga akan diperoleh bentuk baru yang permanen.



Gambar 2.10. Langkah-langkah Manajemen Perubahan Organisasi, menurut Kurt Lewin

Berdasarkan konsep tersebut, langkah-langkah manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin adalah sebagai berikut.

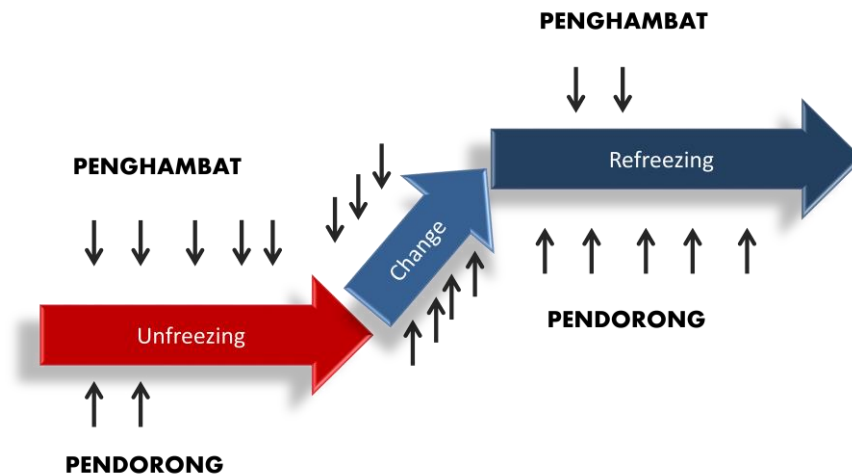
- a. Pada tahap pertama, dinamakan tahap (*unfreezing*) yaitu tahap pencairan. Pada tahap "pencairan" dalam organisasi, kegiatan yang dilakukan adalah dengan *identified the need for change*, *increasing the driving force to change*; *reducing the resisting force to change*. Pada tahap ini yang dilakukan pimpinan adalah menjelaskan tentang arti pentingnya perubahan, memperkuat dorongan untuk berubah, dan mengurangi hambatan perubahan.

Terkait dengan manajemen perubahan sekolah, karena terjadinya perubahan dari KTSP menuju kurikulum 2013, maka pada tahap ini kepala sekolah perlu menjelaskan tentang pentingnya perubahan dari KTSP menuju kurikulum 2013, mencari dan memperkuat dukungan untuk berubah, dan mengurangi hambatan dan memperkecil adanya penolakan terhadap perubahan dari KTSP ke kurikulum 2013.

- b. Pada tahap kedua dinamakan tahap *change* atau tahap mengubah. Pada tahap ini yang dilakukan adalah mengubah *Individual Componen, Group Components Structural Component*. Komponen individu, kelompok dan struktur.
- c. Pada tahap ketiga dinamakan tahap *refreezing* atau tahap pembekuan atau tahap pemeliharaan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen. Pada tahap ini yang dilakukan adalah, *reinforcing the newly learnd behavior* (memberi dorongan kepada perilaku baru) *finding "fit" between organizational components* (penyesuaian antar komponen organisasi), *maintaining "fits" between organizational components*, memelihara antar komponen organisasi yang telah sesuai.

Lebih lanjut Kurt Lewin mengemukakan bahwa, proses manajemen perubahan lebih diperjelas melalui gambar 2.11 berikut. Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa, pada saat perubahan diperkenalkan kepada seluruh warga dalam organisasi, maka akan muncul resistensi/daya penghambat yang lebih besar daripada daya dorongnya (*droving forve*). Oleh karena itu pada tahap ini dilakukan "pencairan/unfreezing" agar timbul kesadaran untuk berubah. Ibarat besi sebelum dibentuk, maka besi dipanasi terlebih dulu sampai mencair, selanjutnya besi cair tersebut dituangkan dalam cetakan dan setelah dingin akan diperoleh bentuk baru.

Pada tahap *change* (proses merubah), daya dorong yang terjadi menjadi lebih besar dari daya penghambat, sehingga perubahan bisa berjalan. Bila daya dorong lebih kecil dari daya penghambat, maka perubahan tidak akan berjalan atau gagal. Oleh kerena itu pimpinan harus mampu memotivasi dan mendorong warganya agar menjadi daya dorong yang kuat.



Gambar 2.11. Daya dorong dan penghambat pada setiap proses perubahan

Pada tahap *refreezing*, yaitu tahap pembekuan/pemantapan terhadap bentuk perubahan yang diinginkan. Pada tahap ini dorongan terhadap perubahan sudah lebih besar dari hambatannya, sehingga perubahan yang diinginkan telah terjadi dengan sukses.

## 2. Model Mike Green

Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Greeb (2010), ditunjukkan pada gambar 2.12. Berdasarkan gambar 2.12 terlihat ada enam langkah dalam melaksanakan manajemen perubahan yaitu: *orientation*, *organization*, *mobilization*, *implementation*, *transition*, dan *intergration*. Menurut Mike Green, dalam suatu perubahan, hal utama yang perlu dirubah adalah: *mindset*, *culture*, *leadership* (pola pikir, budaya/kebiasaan dan kepemimpinan)

- a. **Orientation:** adalah kegiatan untuk menentukan arah kemana perubahan akan dilakukan.



Gambar 2.12. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Green, (2010)

- b. *Organization:* adalah pengaturan orang-orang yang akan melaksanakan perubahan, job deskripsi setiap orang dan strategi untuk melaksanakan perubahan
- c. *Mobilization:* adalah proses kegiatan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan dan memfasilitasi orang-orang yang telah ditetapkan agar dapat bekerja sesuai dengan job deskripsi yang telah dibuat untuk melaksanakan perubahan

- d. *Implementation*: adalah suatu proses kegiatan untuk melaksanakan perubahan. Rencana perubahan yang telah dibuat dicoba diimplementasikan
- e. *Transition*: adalah kegiatan mengelola agar orang-orang telah melaksanakan perubahan tetap melanjutkan dalam melaksanakan perubahan dan tidak kembali pada posisi semula
- f. *Integration* adalah menggabungkan semua perubahan dalam suatu bentuk baru yang utuh, sehingga tujuan perubahan tercapai secara efektif dan efisien

### 3. Model ADKAR

Proci, mengembangkan manajemen perubahan yang sederhana yang disingkat dengan ADKAR, yang merupakan singkatan dari *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*. Model ini dapat digambarkan seperti gambar 2.13. berikut.



Gambar 2.13. Manajemen Perubahan Menurut Proci, Model ADKAR

- a. **Awareness**: pimpinan meningkatkan kesadaran para anggotanya tentang pentingnya dan rencana perubahan yang akan dilakukan.
- b. **Desire**: pimpinan mengajak dan mendorong para anggotanya agar mau mendukung dan melaksanakan perubahan
- c. **Knowledge**: para anggota organisasi ditingkatkan pengetahuan agar memiliki bekal untuk melaksanakan perubahan yang telah ditentukan

- d. **Ability**, meningkatkan kemampuan para anggota agar dapat mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan.
- e. **Reinforcement**, pimpinan memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi secara terus menerus agar hasil perubahan yang telah dicapai dapat dijaga dan dipertahankan.

### 3. Model Julian Randall

Julian Randall (2007) mengemukakan langkah-langkah manajemen perubahan ditunjukkan pada gambar 2.14 berikut. Berdasarkan gambar 2.14 tersebut terdapat empat langkah dalam manajemen perubahan yang dinyatakan dalam pertanyaan yaitu, *where we now?*; *where do we want to go?*; *how can we get there?*; *what dit we acheve?*



Gambar 2.15. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Lesley Partridge

- a. *Where we now* (di mana kita sekarang?)

Seperti telah dikemukakan bahwa, manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada



keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diharapkan. Oleh karena itu dalam melakukan manajemen perubahan, maka harus tahu di mana "kita sekarang"?. Maksud dari pertanyaan tersebut agar pimpinan organisasi memastikan dengan fakta yang obyektif dan *up to date*, tentang kondisi riil saat ini.

Berdasarkan hal tersebut terkait dengan manajemen perubahan sekolah, kegiatan yang dilakukan kepala sekolah adalah melakukan evaluasi diri terhadap keadaan sekolah pada saat perubahan menuju kurikulum 2013 akan dilakukan. Instrumen evaluasi diri yang telah dimiliki sekolah dapat digunakan untuk mengumpulkan data, sehingga diperoleh kondisi riil saat ini. Berdasarkan data dari evaluasi diri, maka akan dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan "*where we now?* (di mana kita sekarang?)

b. *Where do we want to go* (ke arah mana kita akan menuju)

Setelah kondisi saat ini diketahui berdasarkan data yang akurat, obyektif dan *up to date*, maka tahap berikutnya adalah menetapkan ke arah mana kita akan menuju (*Where do we want to go?*). Jadi arah perubahan itu adalah menjawab pertanyaan ke arah mana kita akan menuju. Secara teoritis untuk menentukan arah yang realistis dapat dilakukan dengan analisis SWOT (*Strength*/kekuatan; *Weakness*/kelemahan; *Opportunity*/peluang; dan *Threat* (hambatan)

Dalam kaitannya dengan perubahan kurikulum sekolah dari KTSP menuju kurikulum 2013, maka kondisi yang dituju sudah jelas, yaitu terlaksananya kurikulum 2013 secara efektif dan efisien. Dengan terlaksananya kurikulum 2013 maka kompetensi siswa yang seimbang antara sikap (*attitude*), ketrampilan (*skill*), dan pengetahuan (*knowledge*) untuk menghasilkan lulusan yang produktif, kreatif, inovatif yang mampu menjawab tantangan global, akan tercapai.

*c. How can we get there?*(Bagaimana caranya kita sampai ke sana)

Setelah kondisi awal dan kondisi yang dituju sudah di ketahui, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi atau cara untuk mencapainya. Secara teoritis cara yang digunakan untuk mencapai adalah dengan memperkuat dorongan, dan mengurangi hambatan. Dalam kaitannya dengan perubahan menuju kurikulum 2013, maka cara yang dilakukan adalah dengan:

- 1) Meningkatkan kompetensi dan kinerja kepala sekolah agar dapat menjadi agen perubahan dari sekolah dengan KTSP menuju sekolah dengan kurikulum 2013
- 2) Mensosialisaikan kurikulum 2013 kepada seluruh stakeholder, khususnya guru dan tenaga kependidikan
- 3) Mengidentifikasi dan meminimalkan hambatan untuk perubahan. Hambatan yang paling besar adalah merubah pola pikir dan kebiasaan. Caranya dilakukan dengan komunikasi dan meningkatkan partisipasi
- 4) Mengidentifikasi dan mendayagunakan faktor pendorong perubahan. Kepala sekolah perlu memberdayakan tokoh-tokoh/guru yang dipercaya oleh warga sekolah untuk membantu kepala sekolah dalam melakukan perubahan
- 5) Melatih guru dalam pembelajaran kurikulum 2013. Pelatihan terkait dengan penyusunan silabus, dan pembelajaran
- 6) Melakukan pengendalian pelaksanaan kurikulum 2013. Pengendalian dipimpin oleh kepala sekolah, atau unit kerja yang telah diberi tugas untuk mengendalikan mutu

d. *What dit we achieve* (apakah kita sudah sampai?)

Langkah ke empat dari manajemen perubahan menurut Lesley Partridge adalah menjawab pertanyaan *dit we acheve* (apakah kita sudah sampai?). Untuk menjawab pertanyaan tersebut dilakukan melalui monitoring dan evaluasi. Monitoring digunakan untuk mengetahui seberapa jauh program-program perubahan yang telah direncanakan tercapai, dan evaluasi digunakan untuk mengetahui seberapa tinggi tujuan program dapat tercapai.

## F. Kepemimpinan Perubahan

Perubahan yang telah direncanakan akan sukses kalau organisasi atau sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat. Seperti dinyatakan oleh Mike Gren (2007) bahwa "*Successful implementation and control of change rely on strong and effective leadership and a clear school vision*". Suksesnya pelaksanaan dan kontrol perubahan yang telah direncanakan akan tergantung pada kuat dan efektivitasnya kepemimpinan dan visi sekolah yang jelas. Berdasarkan hal tersebut, maka suksesnya perubahan sekolah dengan KTSP menuju kurikulum 2013 akan terletak pada kepemimpinan kepala sekolah, dalam memimpin perubahan.

Northouse (2007) menyatakan bahwa "*Leadership is a process where by an individuals influence a group of individuals to achieve a common goal*". Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang mempengaruhi suatu kelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Selanjutnya Robbins and Coulter (2009) menyatakan bahwa : "*Leader is someone who can influence others, and who has managerial authority. Leadership is what leaders do. it's a process of leading a group and influencing that group to acheve its goal*". Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain, dan seseorang yang mempunyai otoritas manajerial. Kepemimpinan adalah apa yang dikerjakan

pemimpinan, yaitu suatu proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok yang dipimpin untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka kepala sekolah sebagai seorang manajer dan pimpinan sekolah, harus mampu memimpin dan mempengaruhi warga sekolah untuk melaksanakan perubahan sekolah dari KTSP ke sekolah dengan kurikulum 2013. Dalam melaksanakan kepemimpinan perubahan dapat menggunakan trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yaitu: Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Tut Wuri Handayani. Ing nggarso sung tulodo (di depan memberikan teladan) berarti dalam melakukan perubahan ini seorang pemimpin memberikan contoh dan teladan dalam melaksanakan perubahan. Ing Madyo Mangun Karso (di tengah membangun semangat), berarti seorang pemimpin di tengah-tengah anggota yang sedang melaksanakan perubahan harus dapat memberi dorongan dan motivasi. Selanjutnya tut wuri handayani (di belakang memberikan kekuatan), artinya pada saat pimpinan di belakang para anggota yang sedang melakukan perubahan, maka harus dapat memberikan penguatan untuk maju terus, kalau salah dibetulkan.

Seperti telah dikemukakan bahwa, manajemen perubahan sering diartikan sebagai manajemen transisi dan transformasi. Kata transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya merubah struktur organisasi sekolah, kultur sekolah, tugas-tugas, teknologi, dan perilaku warga sekolah (Manning & Curtis, 2003). Oleh karena itu model kepemimpinan yang sesuai adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki visi jauh ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; mempelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja

manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Bass,1985). Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

Bass dan Avolio (1994) menyatakan seorang pemimpin dapat mentransformasikan anak buahnya melalui prinsip 4i.

- a. *Individualized Influence* (charisma). Upaya ini penting bagi pemimpin transformasional untuk menunjukkan integritas perilakunya, dimana ada kongruensi antara apa yang dikatakan atau diucapkan dengan apa yang dilakukan..
- b. *Inspiration motivation*. Pemimpin transformasional mampu memotivasi dan memberi inspirasi kepada anak buahnya dengan jalan mengkomunikasikan secara jelas dan simpatik tentang harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang harus dihadapi bersama, serta mampu membangkitkan semangat kerja tim dan menampilkan optimisme.
- c. *Intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional mampu meningkatkan kreativitas dan menciptakan iklim yang kondusif untuk inovasi, mampu melakukan *sharing power* dengan anak buahnya untuk mendorong munculnya ide baru dan solusi kreatif atas tantangan yang dihadapi organisasi..
- d. *Individualized concideration*. Pemimpin transformasional mampu memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap

individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan memposisikan dirinya sebagai pelatih dan mentor.

Chung and Megginson (1995) menyatakan bahwa, seorang pemimpin harus berjiwa *leader, manajer dan supervisor*. Berjiwa leader berarti seorang pemimpin harus memiliki power, visioner, menetapkan kebijakan ke mana organisasi akan dibawa, memberi motivasi dan meningkatkan kepuasan anggota yang dipimpin. Berjiwa manajer berarti seorang pemimpin harus memiliki otoritas, memiliki strategi untuk mencapai tujuan, dan mengutamakan pada pencapaian tujuan organisasi. Supervisor, berarti seorang pemimpin harus mampu membimbing anak buah kalau ada kesulitan teknis dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, maka seorang pemimpin harus mampu membimbing secara teknis pekerjaan anggota, mencapai tujuan organisasi pada gradasi yang tinggi dan meningkatkan kepuasan anggota organisasi.

Dalam menyikapi perubahan diperlukan agen perubahan (*agent of change*) adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai *role model*. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang “dapat” dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya dan dalam perilakunya. Agen perubahan terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai-pegawai yang “dipilih” berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran agen perubahan. Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut :

1. **Katalis** adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin untuk meyakinkan pendidik/guru-gur dan tenaga kependidikan di masing-masing sekolah yang pimpinnya bahwa perubahan yang akan dilakukan akan membuat sekolah menjadi lebih baik,

2. **Pemberi Solusi** adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin dapat memberi pemecahan kalau ada warga sekolah yang mengalami kesulitan dalam melakukan perubahan
3. **Mediator** adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan perubahan
4. **Penghubung Sumber Daya** adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam satu sekolah untuk melaksanakan kerjasama dalam rangka melaksanakan perubahan

## G. Pengendalian Manajemen Perubahan

Perubahan yang telah dilaksanakan harus dikontrol, agar rencana perubahan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan hasilnya tercapai.

Hussey (2000) menyatakan terdapat paling tidak 10 (sepuluh) penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan antara lain :

1. Implementasi memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan
2. Banyak masalah yang tidak teridentifikasi sebelumnya
3. Aktivitas perubahan tidak cukup terorganisir
4. Aktivitas dan krisis bersaing memcahkan perhatian sehingga keputusan dan rencana tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya
5. Manajer kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan
6. Instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada sub-ordinat tidak cukup.

7. Faktor eksternal yang tidak terkontrol berdampak serius terhadap implementasi perubahan
8. Manajer unit kerja tidak cukup dalam memberikan arahan dan lemah dalam kepemimpinan
9. Tugas pokok implementasi tidak terdefiniskan secara rinci.
10. Sistem informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi

Agar pelaksanaan manajemen perubahan tidak mengalami kegagalan maka perlu ada manajemen pengendalian. Dalam hal pengendalian manajemen pengendalian Antony (2009) menyatakan "*Management Control is a process by which manager influence other member organization to implement the organization's strategies*". Pengendalian manajemen adalah suatu proses di mana manajer mempengaruhi anggota organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan rencana perubahan sekolah pengendalian manajemen perubahan sekolah dilakukan dengan cara mempengaruhi guru-guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk mengimplementasikan dengan benar rencana perubahan yang telah dilakukan. Sistem pengendalian manajemen perubahan yang dikembangkan dari Antony ditunjukkan pada gambar 2.16 berikut. Dalam sistem pengendalian tersebut, ada fungsi detektor, asesor dan efektor.

Berdasarkan gambar 2.16 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Kepala sekolah pada tahap pertama menetapkan tujuan dan indikator keterlaksanaan dan ketercapaian kurikulum sekolah 2013. Berdasarkan tujuan dan indikator tersebut, selanjutnya disusun instrumen untuk mengukur tingkat keterlaksanaan dan ketercapaian kurikulum 2013.





Gambar 2.16. Sistem Pengendalian Manajemen Perubahan

Pada tahap kedua, setelah kurikulum 2013 dilaksanakan selama satu semester, maka kepala sekolah dengan tim yang diberi tugas (dinamakan dektor) melaksanakan pengukuran, tingkat keterlaksanaan dan ketercapaian kurikulum 2013. Hasil pengukuran digunakan detektor. Selanjutnya berdasarkan data hasil pengukuran tersebut, asesor (evaluator), bertugas membandingkan antara standar (program dan tujuan kurikulum 2013) dengan yang terlaksana. Bila antara standar dan pelaksanaan serta hasil yang dicapai tidak berbeda secara berarti, maka kegiatan perubahan dilanjutkan. Tetapi bila program perubahan jauh dari standar yang ditetapkan, maka perlu ada analisis untuk mencari sebab musabab, kenapa terjadi penyimpangan. Berdasarkan sebab-sebab tersebut, selanjutnya digunakan untuk mencari alternatif tindakan baru yang dipandang efektif untuk untuk membawa perubahan. Tindakan tersebut selanjutnya

dilaksanakan dan dievaluasi hasilnya. Bila berhasil, maka kegiatan perubahan dilanjutkan dan bila tidak berhasil maka perlu dilakukan analisis lagi untuk mencari sebab-sebab, menentukan alternatif tindakan baru, melaksanakan tindakan dan mengevaluasi tindakan. Fungsi efektor adalah melakukan analisis sebab-sebab, mencari tindakan alternatif, melaksanakan tindakan, mengevaluasi tindakan dan melaporkan hasil pengendalian kepada kepala sekolah.

Untuk mengantisipasi agar perubahan tidak gagal, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut.

a. Pendidikan dan Komunikasi.

- 1) Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, perubahan. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk dan kesempatan
- 2) Ini digunakan bila ada kekurangan atau ketidaktepatan informasi dan analisis

a. Partisipasi.

- 1) Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator.
- 2) Digunakan bila inisiator tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan untuk merancang perubahan dan orang lainnya mempunyai kekuasaan untuk menolak.

b. Memberikan kemudahan dan dukungan.

- 1) Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri keterampilan yang mempermudah dan mendukung proses perubahan
- 2) Taktik ini digunakan bila penolakan berkembang sebagai hasil ketidakmampuan adaptasi

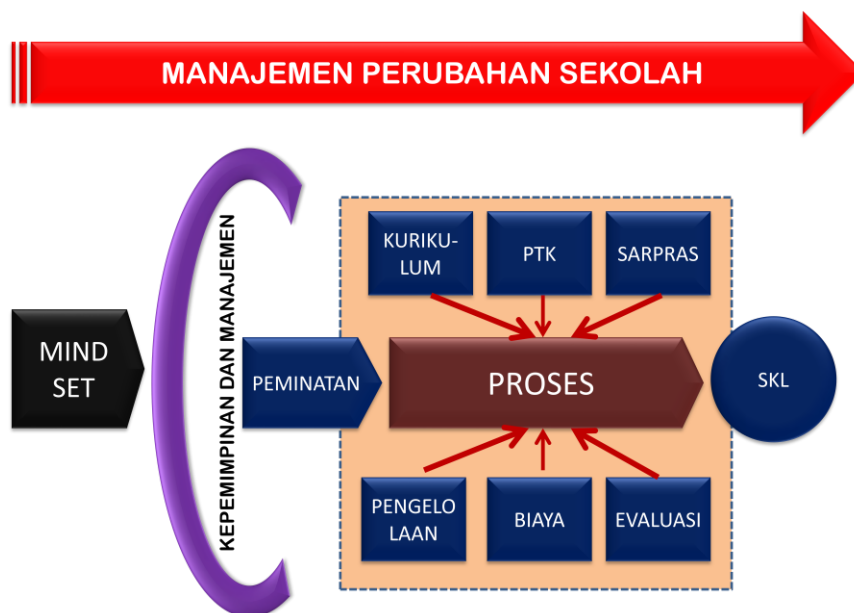
- c. **Negosiasi dan persetujuan**
  - 1) Pengambil inisiatif perubahan bersedia menyesuaikan perubahan dengan kebutuhan dan kepentingan para penolak aktif atau potensial
  - 2) Cara ini biasa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yg tidak kecil.
- d. **Manipulasi dan Kooptasi.**
  - 1) Manipulasi adalah menutupi kondisi yg sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, dsb. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dlm mengambil keputusan.
  - 2) Digunakan bila taktik lain tidak akan berhasil atau mahal
- e. **Paksaan.**
  - 1) Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.
  - 2) Bila kecepatan adalah esensial, dan inisiator perubahan mempunyai kekuasaan cukup besar.

## **H. Mengelola Perubahan Sekolah**

### **A. Lingkup Manajemen Perubahan di sekolah**

Seperti telah dikemukakan bahwa, pada dasarnya manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada kondisi saat ini menuju kondisi yang baru, secara efektif dan efisien. Dalam kaitannya dengan manajemen perubahan sekolah pada saat ini, maka dapat dikemukakan bahwa manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya sekolah untuk membawa kinerja sekolah dengan KTSP menuju kinerja sekolah dengan kurikulum tahun 2003.

Lingkup manajemen perubahan di sekolah, sebagai akibat berubahnya sekolah dari KTSP menuju kurikulum 2013 ditunjukkan pada gambar 3.1 berikut. Berdasarkan gambar 3.1 berikut terlihat bahwa, langkah awal dalam manajemen perubahan adalah merubah pola fikir (mind set) warga sekolah, baik kepala sekolah, guru, guuru BP dan tenaga kependidikan yang lain, komite sekolah,dan orang tua murid



Gambar 3.1. Lingkup Manajemen Perubahan Sekolah

Dari berbagai referensi dan pengalaman, mengelola perubahan yang paling sulit adalah merubah polafikir, budaya dan kebiasaan orang-orang yang sudah mapan.

Setelah pola fikir dapat dirubah, maka selanjutnya perlu diketahui apa yang perlu berubah. Dengan adanya kurikulum 2013, maka perubahan yang utama adalah merubah model kepemimpinan dari model konvensional, berubah menjadi kepemimpinan perubahan. Kepala sekolah harus menjadi agen

perubahan di sekolah, mampu merubah pola fikir pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya, memberi motivasi sehingga menjadi daya dorong untuk melaksanakan perubahan. Sebagai pimpinan, kepala sekolah juga harus berbeperan sebagai manajer yang berfungsi mengelola perubahan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sekolah dalam rangka perubahan sekolah.

Dengan perubahan kurikulum sekolah dari KTSP menjadi kurikulum 2013, maka elemen perubahan di kelas yang inti adalah proses pembelajaran. Pada kurikulum sebelumnya proses pembelajaran menekankan pada "guru memberi tahu" maka proses pembelajaran berubah menjadi model pembelajaran "siswa mencari tahu"

Proses pembelajaran yang baik, akan didukung oleh isi kurikulum yang relevan, pendidik yang profesional, sarana dan prsarana pembelajaran yang memadai, pengelolaan pembelajaran yang profesional, biaya yang memadai, dan sistem evaluasi yang sesuai dengan tujuan, materi dan proses pembelajaran. Dengan demikian elemen perubahan sekolah dari KTSP menuju kurikulum 2013, setelah perubahan dalam pola fikir, kepemimpinan, manajemen, juga isi kurikulum, kompetensi pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana dan prsarana, pengelolaan, pembiayaan, sistem evaluasi dan kompetensi lulusan. Elemen perubahan tersebut secara rinci ditunjukkan pada tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1  
Elemen Perubahan Akibat Perubahan Kurikulum

| No. | Kondisi Sekarang   | Kondisi yang diharapkan   |
|-----|--|---|
| 1.  | Terjadi resistensi terhadap kebijakan kurikulum 2013                     | Resistensi berkurang bahkan tidak ada   |
| 2.  | Manajemen konvensional   | Manajemen perubahan   |
| 3.  | Kepemimpinan konvensional  | Kepemimpinan transformasional/perubahan   |
| 4.  | Penjurusan di semester 3   | Peminatan mulai masuk SMA/SMK   |
| 5.  | Kelas tetap, karena tidak ada matapelajaran pilihan                      | Terjadi moving kelas karena ada mata pelajaran pilihan yang sesuai dengan bakat dan minat                               |
| 6.  | Komptensi guru belum sesuai dengan kurikulum 2013                        | Komptensi guru sesuai dengan kurikulum 2013   |
| 7.  | Sarana dan prasarna yang ada kurang mendukung pelaksanaan kurikulum 2013 | Sarana dan prasarna mendukung pelaksanaan kurikulum 2013  |
| 8.  | Pembiayaan belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan kurikulum 2013         | Pembiayaan sepenuhnya mendukung pelaksanaan kurikulum 2013  |
| 9.  | Komptensi lulusan terfokus pada penguasaan pengetahuan                   | Komptensi lulusan seimbang antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap. Komptensi lulusan sesuai dengan komptensi abad 21 |
| 10. | Mata pelajaran paket   | Jumlah jam bertambah, ada mata pelajaran wajib dan pilihan  |
|     |  | Untuk SMK jumlah jam produktif bertambah, adaptif berkurang.  |

## B. Mengelola Perubahan di Sekolah

Sudah ada beberapa model yang dapat digunakan dalam mengelola perubahan sekolah, namun kegiatan yang perlu dilakukan dalam manajemen perubahan sekolah dari KTSP menuju sekolah dengan kurikulum 2013 adalah: menentukan kinerja sekolah dengan KTSP sekarang, menentukan kinerja sekolah dengan kurikulum 2013, merencanakan perubahan sekolah, mengorganisasikan kegiatan dan sumber daya sekolah, memimpin perubahan dan mengendalaikan perubahan. Hal ini dapat digambarkan seperti gambar 2.17 berikut.



Gambar 2.17. Konsep Dasar Manajemen Perubahan Sekolah

Berdasarkan konsep dasar manajemen perubahan sekolah tersebut, maka kegiatan dalam manajemen perubahan sekolah adalah sebagai berikut.

### 1. Menentukan Kinerja Sekolah Sekarang

Sesuai dengan konsep manajemen perubahan, maka sekolah harus menentukan kinerja awal sekolah sebelum mengelola perubahan. Untuk dapat menentukan kinerja sekolah dengan KTSP, maka dapat menggunakan instrumen evaluasi diri yang telah dimiliki

sekolah, atau secara ringkas dengan instrumen standar nasional pendidikan plus. Contoh instrumen untuk mengukur kondisi awal adalah seperti tabel 2.3 berikut. Dengan menggunakan instrumen tersebut akan dapat diperoleh data tentang kinerja sekolah secara keseluruhan dan kinerja sekolah berdasarkan setiap komponen.

**TABAL 2.3**  
**INDIKATOR UNTUK MENGUKUR KINERJA SEKOLAH**

| No. | Komponen            | Kondisi Saat Ini |   |    |    |
|-----|---------------------|------------------|---|----|----|
|     |                     | SB               | B | KB | TB |
| 1.  | Isi Kurikulum       |                  |   |    |    |
| 2.  | Proses Pembelajaran |                  |   |    |    |
| 3.  | Komptensi guru      |                  |   |    |    |
| 4.  | Komptensi Karyawan  |                  |   |    |    |
| 5.  | Komptensi KS        |                  |   |    |    |
| 6.  | Sarana dan prasarna |                  |   |    |    |
| 7.  | Pengelolaan         |                  |   |    |    |
| 8.  | Pembiayaan          |                  |   |    |    |
| 9.  | Evaluasi            |                  |   |    |    |
| 10. | Komptensi lulusan   |                  |   |    |    |
| 11. | Budaya sekolah      |                  |   |    |    |
| 12. | Ligkungan           |                  |   |    |    |

Keterangan

SB = Sangat Baik

B = Baik

KB = Kurang Baik

TB = Tidak Baik

Dalam hal kurikulum, permasalahan umum yang terkait dengan KTSP adalah sebagai berikut.

1. Konten kurikulum masih terlalu padat yang ditunjukkan dengan banyaknya matapelajaran dan banyak materi yang keluasan dan tingkat kesukarannya melampaui tingkat perkembangan usia anak.



2. Kurikulum belum sepenuhnya berbasis kompetensi sesuai dengan tuntutan fungsi dan tujuan pendidikan nasional.
3. Kompetensi belum menggambarkan secara holistik domain sikap, keterampilan, dan pengetahuan.
4. Beberapa kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan perkembangan kebutuhan (misalnya pendidikan karakter, metodologi pembelajaran aktif, keseimbangan *soft skills* dan *hard skills*, kewirausahaan) belum terakomodasi di dalam kurikulum.
5. Kurikulum belum peka dan tanggap terhadap perubahan sosial yang terjadi pada tingkat lokal, nasional, maupun global.
6. Standar proses pembelajaran belum menggambarkan urutan pembelajaran yang rinci sehingga membuka peluang penafsiran yang beraneka ragam dan berujung pada pembelajaran yang berpusat pada guru.
7. Standar penilaian belum mengarahkan pada penilaian berbasis kompetensi (proses dan hasil) dan belum secara tegas menuntut adanya remediasi secara berkala.

## **2. Menentukan Kinerja Sekolah yang Diharapkan**

Kondisi sekolah yang diharapkan dengan adanya kurikulum tahun 2013 adalah sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah memiliki kompetensi dan kemauan yang kuat dalam melaksanakan manajemen perubahan sekolah
- b. Setiap warga sekolah telah menyadari tentang arti pentingnya sekolah berubah dari KTSP menuju sekolah dengan kurikulum 2013

- c. Setiap mata pelajaran pada kurikulum 2013 dijabarkan dalam silabus dan rencana pelajaran
- d. Guru dan karyawan memiliki kompetensi untuk melaksanakan pembelajaran kurikulum 2013
- e. Motivasi belajar siswa untuk menerima pembelajaran dengan kurikulum 2013 tinggi
- f. Proses pembelajaran dengan kurikulum 2013 dapat terlaksana dan tercapai secara efektif dan efisien
- g. Sarana dan prasana untuk mendukung pembelajaran dan administrasi sekolah tersedia lengkap
- h. Tersedia biaya pendidikan untuk mendukung pelaksanaan kurikulum 2013
- i. Tersedia dan dilaksanakannya evaluasi pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum 2013
- j. Standar kompetensi lulusan dengan menggunakan pembelajaran kurikulum 2013 tercapai pada gradasi yang tinggi
- k. Pengelolaan pembelajaran dan sekolah terlaksana secara efektif dan efisien
- l. Budaya sekolah berkembang sesuai dengan tuntutan kurikulum 2013
- m. Lingkungan sekolah dan pembelajaran mendukung terlaksananya kurikulum 2013.

## **2. Perencanaan perubahan sekolah**

Perencanaan pada dasarnya adalah proses untuk menentukan program dan kegiatan untuk melaksanakan perubahan, waktu pelaksanaan, dan strategi untuk melaksanakan dan mencapai setiap program kegiatan yang telah ditentukan. Oleh karena itu setelah kinerja sekolah sekarang dan yang diharapkan ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah

melakukan perencanaan kegiatan untuk mencapai kinerja sekolah yang diharapkan. Secara garis besar perencanaan perubahan sekolah dari KTSP menuju sekolah dengan kurikulum 2013 ditunjukkan pada tabel 2.4 berikut.

**TABEL 2.4**  
**PERENCANAAN PERUBAHAN SEKOLAH**

| No. | Rencana Kegiatan  | Strategi                   | Waktu, minggu ke: |   |   |   |     |
|-----|---|----------------------------|-------------------|---|---|---|-----|
|     |   |                            | 1                 | 2 | 3 | 4 | dst |
| 1.  | Membentuk tim manajemen perubahan                                   | Partisipasi                |                   |   |   |   |     |
| 2.  | Sosialisasi perubahan kurikulum                                     | Partisipasi dan komunikasi |                   |   |   |   |     |
| 3.  | Peningkatan Kompetensi guru dan karyawan                            | Pelatihan                  |                   |   |   |   |     |
| 4.  | Penyusunan silabus dan RPP  | Workshop                   |                   |   |   |   |     |
| 5.  | Palatihan pembelajaran dengan kurikulum 2013                        | In house training          |                   |   |   |   |     |
| 6.  | Perencanaan kebutuhan dan penyediaan sarana dan prasarana           | Partisipasi                |                   |   |   |   |     |
| 7.  | Merencanakan dan mengalokasikan anggaran                            | Partisipasi                |                   |   |   |   |     |
| 8.  | Pelatihan evaluasi pembelajaran dengan kurikulum 2013               | In house training          |                   |   |   |   |     |
| 9.  | Penyusunan standar kompetensi lulusan                               | Partisipasi                |                   |   |   |   |     |
| 10. | Mengembangkan budaya sekolah  | Keteladanan dan pembiasaan |                   |   |   |   |     |
| 11. | Mengembangkan sistem insentif bagi yg sukses melaksanakan perubahan | Partisipasi dan komunikasi |                   |   |   |   |     |
| 12. | Mengantisipasi perubahan kepemimpinan dan status sekolah            | Pendekatan dan komunikasi  |                   |   |   |   |     |

## **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian dalam hal ini yang utama adalah membentuk tim kerja yang akan memandu pelaksanaan perubahan. Tim bisa dipimpin oleh kepala sekolah atau orang yang ditunjukkan kepala sekolah untuk melaksanakan perubahan. Anggota tim dipilih dari guru-guru senior yang kompetensi kerja tinggi dipercaya oleh warga sekolah.

Selain mengorganisaikan orang, sekolah juga mengorganisasikan kembali kurikulum dan silabe, tim teaching dan secara serta sarna yang dapat mendukung pelaksanaan kurikulum tahun 2013.

## **3. Pelaksanaan perubahan**

Rencana perubahan yang telah ditetapkan selanjutnya dilaksanakan. Dalam awal pelaksanaan perubahan, biasanya akan muncul hambatan-hambatan. Oleh karena itu peran kepala sekolah sebagai agen perubahan menjadi sangat penting. Kepala sekolah harus dapat menyadarkan warga sekolah tentang arti pentingnya perubahan kurikulum, memotivasi pelaksanaan perubahan, mampu mengatasi kalau ada kesulitan dalam melaksanakan perubahan, memfasilitasi perubahan, memonitor dan evaluasi pelaksanaan perubahan, dan mengambil tindakan yang lebih efektif dan efisien untuk melaksanakan perubahan.

Dalam manajemen perubahan, atau manajemen transformasi, kepala sekolah harus dapat memimpin perubahan dengan kepemimpinan transformasional. Karena perubahan lebih pada perubahan pembelajaran, maka kepemimpinan tranformasional lebih ditekankan pada kepemimpinan pembelajaran.

#### **4. Pengendalian Perubahan**

Pada dasarnya pengendalian merupakan kegiatan pengawasan dan melakukan tindak lanjut hasil dari pengawasan. Dalam kaitan ini Kepala sekolah perlu membentuk tim pengawas dalam rangka melaksanakan perubahan.

Pengawasan dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh rencana perubahan dilaksanakan dan tujuan perubahan tercapai. Pengawasan terhadap proses pembelajaran pada awalnya dilakukan pada setiap hari pada setiap pembelajaran. Dengan adanya pengawasan ini, maka akan dapat diketahui hambatan, dan kelemahan dalam melaksanakan perubahan. Berdasarkan kelemahan dan hambatan tersebut, selanjutnya dianalisis untuk mencari sebab-sebab timbulnya hambatan. Berdasarkan sebab-sebab tersebut selanjutnya ditentukan tindak lanjut untuk mengatasinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Colin Newton, Tony Tarrant; *Managing Change In School*,  
Practical Handbook, Roudledge, London & Newyork, 1996
- Chung, Megginson, *Organizational Behavior*, Developing  
Managerial Skill, Happer & Row Publisher, New York 1995
- Direktor of Research and Development Prosci Research; *Change  
Management, 2010*
- Julian Randall; *Managing Change/Changing Managers*;  
Routledge; London & New York 2004
- Kementerian Kehutanan; Manajemen Perubahan Kementerian  
Kehutanan (2010)
- Mike Green; *Change Management Master Class; A Step by Step  
Guide to Successful Change Management*, 2010, Kogan Page  
London and Philadelphia
- Lesley Partridge; *Managing Change; Learning Made Simple*;  
Elsevier; London, New York; 2007
- Rhenald Kasali; *Change!*; 2010
- Wikipedia (2012), "*Change management is an approach to  
shifting/transitioning individuals, teams, and organizations  
from a current state to a desired future state.*