

MEMULAI, MELAKSANAKAN, DAN MENYELESAIKAN PERUBAHAN DI SEKOLAH

Vitalis Tarsan

Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Prodi PGSD
Jl. Jend.Ahmad Yani, No.10, Ruteng, 86508
e-mail: tarsanvitalis@gmail.com

Diterima: 11 November 2019, Direvisi: 15 Januari 2020, Diterbitkan: 31 Januari 2020

Abstract: Schools that are able to survive in the future are schools that embraced change. Not only embracing but managing it cleverly. Schools must be changed because the world around them changes too. When a school plans a change, it must be started from the planning of the change itself, which is determining what must be made, who changes it, when it is changed, why it is changed, and how it is changed. After everything was clear, then the school entered the movement stage. In the process of movement, schools must break through comfort zones, sell the change, strengthen individual capacity, provide financial support and facilities and strengthen school governance systems. After the school community is able to stand up, run, and race in the expected changes; then the school ensuring whether the planned changes have been carried out according to the plan or not. Then the school needs to do an evaluation and subsequently, make continuous improvements. And finally, give credit to the people involved in the change and celebrate the success of the change together.

Keywords: school, change, start, implement, and finish.

Abstrak: Sekolah yang mampu bertahan hidup di masa depan adalah sekolah yang merangkul perubahan. Tidak hanya merangkul tetapi mengelolanya secara cerdas. Sekolah harus berubah oleh karena dunia di sekitarnya juga berubah. Ketika sekolah merencanakan perubahan, maka harus dimulai dari perencanaan perubahan itu sendiri, yakni menentukan apa yang harus diubah, siapa yang merubahnya, kapan itu diubah, mengapa itu diubah, dan bagaimana itu diubah. Setelah semuanya itu sudah jelas, selanjutnya sekolah masuk ke tahap *movement*. Di dalam proses *movement*, sekolah harus mendobrak zona nyaman, menjual perubahan, memperkuat kapasitas individu, memberikan sokongan dana dan fasilitas serta memperkuat sistem tata kelola sekolah. Setelah warga sekolah mampu berdiri, berlari, dan berpacu dalam perubahan sebagaimana yang diharapkan; selanjutnya sekolah memastikan (ensuring) apakah rencana perubahan yang telah dikerjakan sesuai dengan rencana atau tidak. Maka sekolah perlu melakukan evaluasi dan selanjutnya, melakukan perbaikan terus-menerus. Dan yang terakhir adalah beri penghargaan terhadap orang-orang yang terlibat dalam perubahan dan rayakan keberhasilan atas perubahan tersebut secara bersama-sama.

Kata kunci: sekolah, perubahan, memulai, melaksanakan, dan menyelesaikan.

PENDAHULUAN

Saat ini, secara nasional, sekolah-sekolah di negara kita dihadapkan pada tuntutan: peningkatan mutu, relevansi, akreditasi, transparansi, akuntabilitas, kesamaan akses memperoleh pendidikan, efisiensi manajemen, dan pendidikan yang berorientasi pada pembentukan karakter. Selain itu, pada saat yang

sama, secara global, sekolah-sekolah di negara kita juga dihadapkan pada tantangan: persaingan global, perkembangan IPTEK, tuntutan globalisasi, dan internasionalisasi pendidikan. Berhadapan dengan tuntutan-tuntutan dan tantangan-tantangan tersebut di atas, pertanyaan krusial-reflektif yang harus mendapat perhatian adalah apa yang harus dilakukan sekolah dalam

menghadapi tuntutan-tuntutan dan tantangan-tantangan tersebut?

Salah satu jawaban spekulatif atas pertanyaan tersebut adalah sekolah harus berbenah diri: merangkul perubahan, memulai perubahan, berpacu dalam perubahan, dan menyelesaikan perubahan secara tepat. Mengapa demikian? Karena akan banyak masalah yang mungkin ada dan dapat terjadi ketika sekolah tidak mampu berbenah diri: tidak merangkul perubahan, tidak memulainya, tidak berpacu di dalamnya, dan bisa menyelesaikannya secara tepat. Dengan perkataan lain, sekolah tidak bisa eksis, tidak bisa survive, dan tidak bisa produktif jika tetap stagnan dan jika tetap mempertahankan status-quo.

Sekarang saatnya sekolah melakukan perubahan. Mengapa harus melakukan perubahan? Karena sekolah pada dasarnya seperti sesosok makhluk hidup, yakni manusia. Ia lahir, hidup, sakit dan dapat mati. Sebagai sesosok manusia, sekolah butuh adaptasi, ia butuh perawatan agar kesehatan dan keutuhan “anggota tubuhnya” tetap terjamin dan umur panjang. Sekolah, sebagaimana manusia pada umumnya, manakala dia sakit dibutuhkan pengobatan. Dengan perkataan lain, agar sekolah tetap sehat, produktif dan umur panjang, maka perlu adaptasi, perawatan dan pengobatan.

Menurut Denison (1995), sebagaimana dikutip Suseno T.W. dan Triwanggono (2018:97), adaptasi, dalam hal ini adaptasi organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menerima, menafsirkan dan menerjemahkan gangguan dari lingkungan luar atau pelanggan eksternal, lingkungan internal atau pelanggan internal, maupun dari keduanya yaitu pelanggan internal dan eksternal yang mengarah pada kelangsungan hidup atau kesuksesan organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan, yakni sekolah, adaptasi merupakan upaya penyesuaian yang dilakukan sekolah, individu dan/atau kelompok (guru, staf, kepala sekolah, siswa, dan masyarakat) terhadap tekanan dari luar maupun dari dalam sekolah itu sendiri. Tekanan internal maupun eksternal tersebut berpengaruh terhadap kelangsungan hidup sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus beradaptasi atau melakukan penyesuaian. Penyesuaian ini dimaksudkan untuk penanggulangan dan pencegahan terhadap gangguan “kesehatan sekolah” juga dalam rangka memungkinkan sekolah untuk tetap eksis, survive dan produktif. Dengan perkataan lain, adaptasi akan mengantar sekolah untuk tetap

menjaga kelangsungan hidupnya dan menjauhkan sekolah dari berbagai macam persoalan atau “penyakit kronis” yang dapat membahayakan kehidupan sekolah, misalnya mendatangkan kematian/bubar.

Salah satu bentuk adaptasi sekolah terhadap tuntutan dan tantangan lingkungan: global dan nasional, sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya, adalah melakukan perubahan. Sekolah melakukan perubahan karena sejatinya sekolah merupakan institusi terdepan dalam proses pendidikan, terutama dalam menyiapkan SDM unggul dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Maka, roh atau semangat yang harus dihidupi sekolah-sekolah yang masih eksis saat ini adalah merangkul “budaya adaptif” dengan melakukan perubahan.

Fenomena yang terjadi di tingkat sekolah memperlihatkan bahwa budaya adaptif masih jauh dari kehidupan sekolah. Sekolah masih mempertahankan status quo. Mereka sangat enggan untuk berubah. Di sisi lain juga harus diakui bahwa ada sekian sekolah juga yang merangkul dan melakukan perubahan, akan tetapi sekolah tersebut kerap kali mengalami kesulitan dalam mengelola perubahan tersebut. Masalah yang paling menonjol adalah penolakan atas perubahan itu sendiri.

Harus diakui bahwa keberhasilan terhadap perubahan di sekolah tergantung pada kemampuan sekolah dalam mengelola perubahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap suksesnya perubahan di sekolah, karena pada dirinya juga melekat tanggungjawab sebagai *change agent* (Mirfani, 2016:62). Kepala sekolah memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan-keputusan penting kemana sekolah mau dibawa dan perubahan apa yang dilakukan. Kepala sekolah ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan (Widodo, 2017:294). Kemampuan sekolah untuk berubah juga ditentukan oleh seberapa berdaya warga sekolah dalam melakukan perubahan dan mengelola perubahan.

Menurut Kasali (2010:113-114), persoalan pertama dalam membuat perubahan adalah bagaimana membuka mata orang-orang di sekitar kita untuk “melihat”. Setelah mereka melihat, persoalan berikutnya adalah bergerak, dan selanjutnya menyelesaikan perubahan itu sampai tuntas.

Essay ini menggagas tema perubahan. Perubahan yang digagas dalam essay ini adalah

perubahan yang secara sengaja direncanakan sekolah (*planned change*).

Perubahan yang direncanakan adalah aktivitas perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan. Aktivitas yang dimaksudkan bersifat sengaja dan dirancang untuk memenuhi tujuan sekolah (Wibowo, 2008:102)

Gagasan-gagasan yang dipaparkan atas tema tersebut di atas sifatnya ajakan, spekulatif dan reflektif atas upaya sekolah mengelola perubahan. Alur berpikir *essay* ini, yakni: pemahaman konseptual akan arti perubahan sekolah, pemicu perubahan sekolah, bagaimana memulai perubahan; bagaimana melaksanakan; dan bagaimana menyelesaikan perubahan di sekolah.

PERUBAHAN DAN PEMICU PERUBAHAN DI SEKOLAH

Apa itu perubahan sekolah? Ada banyak definisi tentang perubahan. Hemat penulis, perubahan pada dasarnya adalah “membuat sesuatu berbeda”. Membuat sesuatu secara berbeda, untuk konteks perubahan sekolah, berarti membuat sekolah menjadi semakin lebih baik, bermutu, *great* dan *excellence*. Dengan perkataan lain, perubahan sekolah yang penulis maksudkan dalam *essay* ini adalah beralihnya keadaan sekolah dari kondisi yang sebelumnya (*the before condition*) menjadi kondisi setelahnya (*the after condition*), dimana kondisi setelahnya lebih baik dari sebelumnya (bdk. Widodo, 2017:292).

Pertanyaan selanjutnya adalah apa yang memicu sekolah sehingga melakukan perubahan? Hemat penulis, ada banyak pemicu perubahan di sekolah. Pemicu tersebut ada atau hadir dalam bentuk banyaknya tantangan, tuntutan dan persoalan di bidang pendidikan, baik tingkat global, nasional, maupun lokal.

Pada tingkat global memperlihatkan bahwa tantangan pendidikan ke depan semakin kompleks. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian UNESCO, sebagaimana yang diuraikan Payong (2015:65-66), yang menunjukkan:

Pertama, ketegangan antara lokal dan global yang menuntut individu-individu untuk harus bisa menyesuaikan diri menjadi warga yang tetap berakar pada budayanya sendiri di satu pihak, tetapi pihak lain harus menjadi warga global yang terbuka terhadap berbagai macam serbuan budaya asing.

Kedua, ketegangan antara universal dan individual, khususnya dalam kondisi kultural yang sedang mengglobal, ada kebutuhan untuk nilai-nilai universal tertentu yang perlu mendapatkan sokongan, tetapi juga pada saat yang sama setiap orang punya nilai dan preferensi individual yang tidak dapat diabaikan.

Ketiga, ketegangan antara kebutuhan akan kompetisi yang menuntut individu untuk berjuang memaksimalkan potensi-potensinya di satu sisi dan kebutuhan untuk kerja sama yang menuntut perlunya kesamaan kesempatan untuk akses terhadap berbagai macam sumber daya yang tersedia di sisi lainnya.

Keempat, ketegangan antara penyelesaian masalah instan jangka pendek yang menuntut pendekatan pragmatis dan penyelesaian strategis jangka panjang yang menuntut adanya kajian dan pendekatan holistik. Beberapa masalah memang menuntut penyelesaian jangka pendek tetapi pada saat yang sama penyelesaian semacam itu tidak menjadi langka strategis untuk menuju ke masa depan.

Kelima, ketegangan antara ledakan informasi dan pengetahuan yang luar biasa di satu sisi dengan keterbatasan kemampuan manusia untuk menerima dan mengolahnya di sisi lain. Keenam, ketegangan antara tradisi dan modernisasi. Di satu sisi manusia dituntut untuk memelihara dan mewarisi nilai-nilai yang sudah dianut oleh para pendahulunya (orang tua, nenek moyang dan sebagainya). Tetapi di sisi lain mereka berhadapan dengan nilai-nilai baru yang ditawarkan oleh proses modernisasi.

Ketujuh, ketegangan antara spiritual dan material, dimana secara tidak disadari ada kerinduan umat manusia terhadap nilai-nilai keabadian seperti yang termuat dalam nilai-nilai moral dan keutamaan-keutamaan dalam agama, sermentara di pihak lain ia juga dituntut untuk memenuhi kebutuhan dasarnya berupa hal-hal materi atau kebendaan.

Selain itu, secara global, pertama, perkembangan IPTEK kian hari kian mengglobal sehingga manusia juga dituntut berpikir global; kedua, sekolah dipaksa untuk mencetak manusia yang cerdas, mandiri, kreatif, handal dan bertindak etis; ketiga, sekolah dituntut membangun kerja sama dalam bidang pendidikan dengan negara-negara lain yang sudah maju; keempat, isu internasionalisasi pendidikan yang kian hari kian menguat (Tarsan, 2018:108-109)

Pada tingkat nasional, ada sekian banyak tuntutan, tantangan, dan persoalan di bidang pendidikan (Tarsan, 2012:1-3). Berikut ini

penulis mengambil beberapa contoh, diantaranya:

Pertama, human resources problems, antara lain persoalan kualitas guru yang belum optimal. Hal ini terlihat jelas dari hasil uji kompetensi yang dilakukan Kementrian dan Pendidikan, sebagaimana diuraikan Helmond dan Sennen (2017:206-207), menunjukkan bahwa dari 1,6 juta guru yang mengikuti uji kompetensi guru, lebih dari 1,3 juta yang memperoleh nilai kurang dari 60 (rentang nilai 0-100). Bahkan hampir 130.000 guru mendapat nilai 0-30. Kedua, persoalan kualitas pengawas yang belum memuaskan. Hasil Penelitian Masaong pada tahun 2012 menunjukkan bahwa masih banyak pengawas yang mengalami kesulitan dalam menjalankan kompetensi mereka terutama dimensi penelitian dan pengembangan serta dimensi supervisi manajerial (Masaong, 2013:35-36). Selain itu, supervisi yang dilakukan pengawas belum dijalankan secara profesional. Para pengawas kerap kali menampilkan sikap mental yang kurang sehat, yakni kehadiran pengawas di sekolah selama ini hanya berkisar: datang, duduk, dan duit. Kesan lain menunjukkan, pengawas di sekolah hanya berkisar mengurus administrasi, tatap muka dengan guru relatif sedikit, sangat kaku, berjalan satu arah, otoriter, dan tidak profesional (Masaong, 2013:4-5; bdk. Tarsan, 2019).

Kedua, adanya sejumlah tuntutan dari pemerintah, masyarakat, civitas akademika, dan pemangku kepentingan terhadap lembaga pendidikan, yakni tuntutan peningkatan mutu, akuntabilitas, transparansi, akreditasi, kualitas pelayanan, *corporate governance*, kesamaan akses memperoleh pendidikan, efisiensi manajemen, dan partisipasi masyarakat.

Kedua, adanya sejumlah fakta yang menunjukkan: adanya persaingan antarlembaga pendidikan yang masih mengisahkan persoalan, antara lain: persaingan antarlembaga pendidikan yang dikelola oleh negara dan swasta; persaingan antarlembaga pendidikan swasta yang kaya dan yang miskin; persaingan antarsekolah nasional dengan sekolah internasional, sekolah di desa dan sekolah di kota serta adanya perubahan kurikulum dan berbagai kebijakan pemerintah yang terus-menerus mengalami perubahan.

Berangkat dari berbagai persoalan, tuntutan dan tantangan sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, sudah saatnya sekolah melakukan perubahan. Perubahan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Kemampuan sekolah untuk menerima, merespon

dan beradaptasi terhadap perubahan akan menjadi kunci terpenting bagi keberhasilannya untuk bertahan hidup. Bahkan harus diakui bahwa kebutuhan mengelola perubahan merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting dan mendesak bagi sekolah. Sangat penting karena tanpa adanya kemampuan tersebut, eksistensi sekolah akan terancam dan bahkan bisa hilang dari persaingan (Bdk. Tarsan, 2012:5).

MEMULAI PERUBAHAN DI SEKOLAH

Membuat perubahan di sekolah tidak semudah membalikan telapak tangan dan tidak bisa dilakukan secara serampangan. Karena perubahan pada dasarnya adalah “membuat menjadi semakin lebih baik”. Menjadi semakin lebih baik berarti dalam setiap rencana perubahan diperlukan metode, arah, tujuan, sasaran, dan sumber daya yang memadai. Jalunto dan Komansilan menegaskan bahwa untuk melakukan perubahan diperlukan persiapan yang matang, seperti: keadaan psikologis untuk perubahan, memahami inisiatif perubahan, melibatkan kepemimpinan puncak, mengidentifikasi orang yang mungkin menjadi hambatan potensial atau sebagai motor penggerak, memetakan proses perubahan, membangun sistem komunikasi yang efektif, memberikan dukungan yang memadai dan pengembangan, memberikan pelatihan bagi para manajer yang masih membutuhkan bantuan, dan mengukur keberhasilan.

Dengan perkataan lain, memulai perubahan pada dasarnya dimulai dari perencanaan perubahan itu sendiri. Pasmore, dalam Nasution (2010:51) menegaskan bahwa kegiatan persiapan adalah kegiatan untuk memastikan mengapa perubahan dilakukan. Langkah pertama untuk memulai perubahan adalah melakukan eksplorasi, evaluasi, dan analisis diri. Eksplorasi, evaluasi, dan analisis diri dimaksudkan agar sekolah memiliki gambaran yang riil dan jelas berkaitan dengan posisi sekolah di sini dan saat ini. Eksplorasi, evaluasi, dan analisis diri merupakan proses dimana sekolah berupaya untuk mencari tahu, menemukan, dan memastikan ada tidaknya persoalan yang perlu dipecahkan atau perlu tidaknya perubahan dilakukan.

Kurt Lewin, seorang ahli manajemen perubahan, menyebut tahap ini sebagai tahap *unfreezing* (Kasali, 2010:99; Wibowo, 2008:155; Nasution, 2010: 41; Cummings & Worley,

2001:31). *Unfreezing* atau pencairan merupakan suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah. Proses pencairan dimaksudkan agar individu, kelompok, dan organisasi tidak terbelenggu oleh keinginan untuk mempertahankan status quo, tetapi sebaliknya membuka diri untuk berubah.

Maka untuk memulai perubahan, sekolah mengumpulkan informasi tentang lingkungan internal maupun eksternal. Dimana hal-hal tersebut berpengaruh terhadap proses pendidikan di sekolah. Wibowo (2008:158;198) menyebut proses ini sebagai upaya melakukan analisis kekuatan dan kelemahan. Aktivitas analisis kekuatan dan kelemahan menurut Wibowo meliputi analisis eksternal, analisis internal, menentukan tujuan perbaikan, dan melakukan pengukuran spesifik untuk menaksir perubahan. Hemat penulis, pada tahap ini sekolah harus membandingkan keadaan dirinya secara riil dengan beberapa standar eksternal, melakukan studi banding ke sekolah lain yang berkelas, mencari bantuan konsultan yang berkompeten, studi kelayakan, survei dan lain-lain. Nasution (2010:15) menyebut proses ini sebagai studi *benchmarking*

Hasil analisis konsultan, studi banding, studi kelayakan, dan survei dapat menjadi dasar pengambilan keputusan perlu tidaknya perubahan dilakukan serta mendapatkan opsi spesifik untuk memperkirakan perubahan yang harus dilakukan. Jika ada sekian banyak yang perlu dirubah, sekolah harus memprioritaskan/memilih mana perubahan yang penting dan mendesak, sehingga nantinya perubahan akan tepat guna dan efisien. Hal ini senada dengan apa yang ditegaskan Kotter (2008:8-20) dengan mengatakan bahwa “semua perubahan harus berawal dari rasa urgensi akan perubahan”. Urgensi menurut Kotter adalah “kepentingan yang mendesak”, yakni berkaitan dengan penanganan masalah yang bersifat genting yang perlu dilakukan sekarang.

Lebih lanjut Kotter menegaskan bahwa jika tidak memiliki rasa urgensi yang cukup besar maka perubahan akan mengalami kegagalan, kesedihan, dan kekecewaan. Maka jangan menciptakan urgensi perubahan yang keliru (Kotter, 2008:25-26). Urgensi yang keliru sangat membahayakan perubahan, karena orang akan melakukan perubahan yang tidak terkendali dan mengalami kegagalan. Sebaliknya, tetap fokus pada rasa urgensi yang sebenarnya. Urgensi yang sebenarnya fokus pada masalah

genting, dan dikendalikan oleh tekad kuat untuk menang.

Memang harus diakui bahwa memulai perubahan di sekolah tidak semudah membalikan telapak tangan. Perlu ada perencanaan yang matang, cermat dan sistematis. Mengapa? Karena dengan perencanaan yang matang, cermat dan sistematis sekolah memiliki peta atau kompas perubahan yang jelas. Dengan peta dan kompas yang ada, sekolah dapat melakukan perjalanan atau perubahan secara aman, lancar, dan sampai pada tujuan. Ibarat seperti melakukan perjalanan, jika tidak memiliki peta, rencana, peralatan dan bekal, maka bisa tersesat.

Merencanakan perubahan berarti menyusun peta perubahan itu sendiri. Melalui peta perubahan yang dibuat, sekolah memiliki gambaran yang jelas tentang kemana perubahan akan dibawa dan sasarannya apa. Di dalam peta tersebut, sekolah menentukan siapa yang melakukan perubahan, bilamana atau kapan perubahan itu dilakukan, apa atau aspek-aspek mana yang harus diubah, bagaimana cara/teknik perubahan itu dilakukan, apa saja dan seberapa banyak sumber daya yang dibutuhkan.

Sekolah harus memiliki peta perubahan agar: pertama, sekolah mengetahui kapan perubahan itu dimulai dan kapan harus selesai; kedua, sekolah mengetahui siapa saja yang terlibat, baik kualifikasinya maupun kuantitasnya; ketiga, sekolah dapat mendeteksi tantangan dan hambatan yang bakal ditemui selama perubahan itu berlangsung; keempat, sekolah dapat meminimalisir kegiatan-kegiatan yang tidak produktif yang dapat menghambat proses perubahan; kelima, sekolah memiliki gambaran yang jelas dan menyeluruh mengenai sasaran perubahan, biaya yang diperlukan, dan waktu yang dibutuhkan dalam melakukan perubahan.

MELAKSANAKAN PERUBAHAN

Setelah tahap persiapan selesai, selanjutnya masuk ke tahap *movement* atau *changing*. Tahap *movement* adalah tahap dimana sekolah mulai melaksanakan perubahan. Tahap *movement* merupakan tahap pembelajaran di mana guru dan staf di sekolah diberi informasi baru, perilaku baru, cara baru dalam melihat sesuatu dan cara baru dalam mengerjakan sesuatu (bdk, Nasution, 2010:40; Wibowo, 2008:155-156). Bridges dan Mitchell (2002: 33-45), sebagaimana dikutip Wibowo (2008:169) menyebut tahap ini sebagai tahap *moving*

forward, yakni bergeser ke depan dan berperilaku dengan cara baru.

Fokus yang harus dikerjakan pada tahap *movement* adalah tindakan aktual, berupa modifikasi: tugas-tugas, kurikulum, tata kelola sekolah, struktur organisasi sekolah, teknologi atau fasilitas yang dipakai sekolah, kebiasaan-kebiasaan sekolah, aturan-aturan di sekolah dan berbagai macam tugas-tugas lain yang ada di sekolah. Selain itu, tahap *movement* sangat diperlukan, untuk memperkuat “*driving force*” dan memperlemah “*resistances*”. Menurut Kotter (1997) pada tahap ini, organisasi/sekolah berupaya untuk menggerakkan, mendukung, dan memberdayakan lebih banyak orang (guru dan staf di sekolah) untuk tidak sekedar mendukung perubahan tetapi lebih dari pada itu, yakni bertindak atau berbuat menjalankan visi perubahan (*empowering others to act on the vision*) dalam aktivitas konkret sehari-hari di sekolah.

Hemat penulis, ada beberapa tindakan yang perlu dilakukan pihak sekolah pada tahap *movement*, yakni: menjual perubahan, menggalang sumber daya untuk perubahan, mendobrak zona nyaman, dan memperkuat kapasitas lembaga untuk mempercepat perubahan. Berikut ini penulis akan menguraikan lebih lanjut beberapa tindakan yang telah disebutkan.

Menjual Perubahan

Menjual perubahan di lingkungan sekolah tidak mudah. Kepala sekolah kerap kali mengalami banyak hambatan bahkan kerap kali mengalami kegagalan. Hambatan dan kegagalan tersebut umumnya terjadi karena minimnya keterampilan persuasi dan keterampilan menjual yang dimiliki kepala sekolah. Maka hemat penulis, agar upaya menjual perubahan berjalan efektif maka seorang kepala sekolah, harus memiliki keterampilan persuasi dan keterampilan menjual yang baik. Jika kepala sekolah tidak memiliki kemampuan ini maka dianjurkan untuk mencari orang lain yang lebih berkompeten.

Selain itu, kepala sekolah harus dapat memainkan peran sebagai komunikator yang baik. Ia harus mampu melakukan komunikasi, baik di dalam (internal) sekolah maupun keluar (eksternal). Peranan kepala sekolah dalam komunikasi internal yaitu menyampaikan informasi tentang pentingnya perubahan, sasaran perubahan, manfaat, dan bahaya jika tidak melakukan perubahan kepada para siswa, guru dan staf di sekolah. Peranan kepala sekolah

dalam komunikasi eksternal yaitu menyampaikan informasi kepada pihak luar sekolah, antara lain kepada orang tua/wali murid, kepada komite sekolah, kepada masyarakat luas, kepada donatur, kepada pemerintah atau kepada pimpinan yang lebih tinggi.

Menjual perubahan yang dimaksudkan penulis adalah upaya untuk menyakinkan, memberikan penyadaran atau pemahaman kepada pihak internal maupun eksternal, akan pentingnya perubahan dilakukan dan bahaya yang dapat muncul jika perubahan tidak dilakukan. Dengan perkataan lain, menjual perubahan adalah upaya merubah *mind set* para siswa, guru dan staf di sekolah agar mereka mau berubah. Kasali (2005:115) mengistilahkan proses tersebut sebagai upaya untuk mengajak orang untuk “melihat”. Menurut Kasali mengajak untuk melihat merupakan tanggung jawab pemimpin agar para bawahan melihat apa yang ia lihat. Menurut Kasali, para bawahan bisa saja sulit melihat apa yang pemimpin lihat, karena berbagai alasan antara lain tidak ada arah yang jelas atau karena peta yang salah.

Menurut Gwee (2009:79-82), menjual perubahan upaya untuk memberikan keyakinan, memberi persuasi, dan mendemonstrasikan perubahan kepada para tim atau bawahan tentang manfaat yang mereka dapatkan jika mau berubah dan bahaya yang akan mereka temui jika tidak mau berubah. Menjual perubahan sebagaimana yang ditegaskan Gwee senada dengan apa yang diistilahkan oleh Lewin sebagai *unfreezing* yaitu suatu proses penyadaran tentang perlunya, atau adanya kebutuhan untuk berubah (Kasali, 2005:99; Wibowo, 2008:155; Nasution, 2010:4).

Kepala sekolah perlu menjual perubahan sebagaimana yang ditegaskan Gwee dan Lewin, dalam rangka mencairkan keadaan *status quo*. Kondisi *status quo* dapat kita anggap sebagai sebuah keadaan keseimbangan (Winardi, 2009:226-227). Untuk bergerak meninggalkan keadaan keseimbangan tersebut, diperlukan “pencairan”/unfreezing. Dimana kekuatan-kekuatan pendorong yang mengarahkan perilaku untuk menyimpang dari keadaan *status quo* dapat ditingkatkan dan kekuatan yang menentang yang menghindari terjadinya keadaan keseimbangan yang berlaku dapat dikurangi.

Hemat penulis, menjual perubahan sebagaimana yang ditegaskan Gwee dan Lewin, dilakukan baik melalui komunikasi lisan maupun tulisan, baik formal maupun informal. Komunikasi formal yaitu menyampaikan informasi ke atas, yakni kepada pimpinan yang

lebih tinggi, dan ke bawah, yakni kepada bawahan. Sedangkan komunikasi informal yaitu komunikasi yang sifatnya berdasarkan hubungan pribadi dan sosial dengan orang lain. Maka peran kepala sekolah pada proses ini adalah melakukan tugas: mengumpulkan informasi, menyebarkan informasi dan menjadi juru bicara mewakili sekolah untuk menghadapi pihak luar.

Fokus pertama yang perlu dikerjakan pada tahap ini adalah membuka pikiran untuk berubah, penciptaan motivasi untuk berubah, serta mengganti perilaku dan sikap lama yang tidak diinginkan, serta memberitahukan manfaat perubahan dan bahaya yang ditemui jika tidak berubah.

Selain itu, menjual perubahan juga dimaksudkan agar seseorang atau kelompok tidak terbelenggu oleh keinginan untuk mempertahankan status quo melainkan bersedia membuka diri, dan berani mengatakan *saying good bye* pada kebiasaan lama (Wibowo, 2008:155). Menurut Kasali (2005:375), pentingnya menunjukkan manfaat/keuntungan perubahan kepada semua pihak dalam rangka menunjang proses perubahan. Kasali lebih lanjut menegaskan bahwa jangan menggunakan perspektif atasan semata tetapi menggunakan perspektif bersama, jangan memakai kalimat perintah satu arah, tetapi selalu berikan “alasan-alasan kebersamaan sebagai dasar suatu ketentuan”.

Menggalang Sumber Daya

Agar upaya perubahan berjalan lancar maka menggalang sumber daya sangat penting. Tanpa sumber daya yang cukup, rencana perubahan akan menjadi sia-sia. Maka tugas pemimpin adalah menyiapkan *resources* yang dibutuhkan guna menunjang perubahan. *Resources* yang perlu disiapkan pemimpin menurut Kasali (2005:193), antara lain manusia, kebijakan, dana, alat, keterampilan, dan informasi. Menggalang sumber daya penulis maksudkan adalah menyediakan dan memberikan fasilitas atau penyokong, penopang, penyangga, guna untuk memperlancar dan memperkuat proses perubahan.

Hemat penulis, sumber daya yang dibutuhkan, dalam melakukan perubahan di sekolah, yaitu sumber daya yang berkaitan perangkat lunak maupun perangkat keras. Sumber daya yang berkaitan dengan perangkat lunak, antara lain: mindset untuk berubah, keterampilan, sikap untuk berubah, aturan main/kebijakan, visi, misi, tujuan, budaya,

prosedur dan mekanisme kerja, fakta, data dan informasi yang diperlukan untuk berubah.

Sumber daya yang bersifat perangkat keras, antara lain: pertama, *human resources* atau sumber daya manusia yakni tim/agen/konsultan perubahan; kedua, *financial resources*; ketiga, *physical resources* (alat dan fasilitas) (Tarsan, 2018:110).

Human resources adalah orang-orang yang diperlukan dalam melakukan perubahan, baik itu tim internal, konsultan yang didatangkan dari luar, maupun stakeholders yang dapat membantu mempercepat perubahan. Kotter menyebut *human resources* untuk perubahan sebagai koalisi pengarah (*forming powerful coalition*), yakni orang-orang yang menjadi pelopor perubahan. Koalisi pengarah, tim perubahan, konsultan, dan stakeholders adalah orang-orang yang dipersiapkan dan memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang mumpuni dalam melakukan perubahan. Mereka adalah orang-orang yang unggul (*people excellence*) untuk mempercepat melakukan perubahan. Dengan perkataan lain, mereka adalah *change agents*.

Ivanchevich (1999), sebagaimana dikutip Ambarwati (2003:171), mengatakan bahwa keberhasilan program perubahan sangat dipengaruhi oleh kualitas dan kinerja para agen perubahan dan kunci pembuat keputusan dalam organisasi/sekolah. Agen perubahan tersebut terdiri dari *external change agent*, *internal change agent* atau gabungan dari *external-internal change agent*, yang biasa digunakan selama proses perubahan dilakukan, misalnya para pakar perubahan, para akademisi, para praktisi, motivator, maupun orang lain yang memiliki kapasitas untuk mempercepat proses perubahan. *Internal change agent*, adalah individu yang bekerja untuk organisasi yang mengetahui sesuatu mengenai masalah-masalah dalam organisasi misalnya manajer atau pimpinan. *External-internal change agent* merupakan perpaduan antara sumber daya dan pengetahuan kedua agen perubah baik internal maupun eksternal.

Selain itu, sekolah membutuhkan *great team*, dimana di dalam *great team* tersebut terdiri dari *great players*. *Great players* adalah orang-orang cerdas yang memiliki kemampuan, pengalaman dan komitmen. Mereka dikumpulkan untuk menjadi tim manajemen yang solid dan tangguh. Mereka tidak harus orang-orang yang ada di dalam organisasi tetapi juga gabungan dari orang di luar organisasi yang bisa diajak kerja sama (Tarsan, 2018).

Kedua, *physical resources*, adalah fasilitas, teknologi, dan semua peralatan yang diperlukan untuk menunjang perubahan. Ketiga, yakni *financial resources*, merupakan biaya/uang yang digunakan untuk membiayai rencana perubahan.

Selain itu, proses perubahan sangat memerlukan peran kepemimpinan kepala sekolah yang handal, cakap dan cepat tanggap terhadap berbagai persoalan di sekolah. Hemat penulis, kepemimpinan yang cocok dalam memimpin perubahan di sekolah adalah kepemimpinan yang bersifat *ennoble* (mengajak dan memungkinkan kita mencapai keluruhan kita), *ennable* (membuat kita mampu, berdaya guna dan efektif) dan *empower* (meneguhkan dan memberdayakan) (D'Sousa, 2009). Brown & Eisenhardt (1997) sebagaimana dikutip Ambarwati (2003:...) mengidentifikasi tiga karakteristik kunci pemimpin/manajer yang berhasil dalam menjalankan perubahan organisasi. Pertama, memberikan pertanggungjawaban dan prioritas yang jelas dengan komunikasi ekstensif; kedua, mampu mengeksplorasi masa depan dengan melakukan percobaan dengan macam-macam penyelidikan berbiaya rendah. Ketiga, mengaitkan proyek saat ini dan masa depan dengan interval yang dapat diramalkan.

Mendobrak Zona Nyaman

Salah satu alasan mendasar mengapa orang atau organisasi/sekolah enggan berubah adalah apa yang kita sebut sebagai zona nyaman, *comfort zone*. Zona nyaman merupakan suatu keadaan dimana seseorang atau organisasi sudah merasa nyaman dengan rutinitas yang dikerjakan sehari-hari. Ia atau mereka tidak pernah merasa takut, tidak gelisah, tidak takut resiko, juga tidak takut rugi dan seterusnya.

Menurut Gwee (2009:93-94), agar perubahan lebih mudah dan berjalan lancar maka mendobrak zona nyaman/*comfort zone* sangat penting. Zona nyaman/status quo merupakan situasi atau sesuatu yang menghambat dan mencegah kemajuan. Zona nyaman itu ada atau hadir antara lain karena cara berpikir sudah sempit, terperangkap dan tradisi, takut kehilangan sesuatu, berpikir negatif, dan rasa puas diri.

Oleh karena itu, mendobrak zona nyaman terutama berkaitan dengan mindset sangat penting. Mindset adalah paradigma mental yang dipengaruhi lima komponen, blind spot, asumsi, rasa puas diri, kebiasaan dan sikap

(Nasution, 2010:140-141). Blind spot/noda gelap adalah seseorang tidak melihat dengan baik dan jelas mengenai perlunya melakukan perubahan. Asumsi adalah anggapan yang dilihat sebagai kebenaran tetapi belum dibuktikan. Rasa puas diri, yakni perasaan aman yang dimiliki seseorang pada prestasinya. Kebiasaan berkaitan dengan karakter yakni sikap dan tindakan yang dilakukan sebetulnya keliru.

Iryanto (2008), dalam Midun (2017:57), menganjurkan pentingnya bersikap terbuka dan adaptif dengan perubahan, yakni dari membenarkan kebiasaan menjadi membiasakan kebenaran, dari bertanya *comfort zone* menjadi keluar dari *comfort zone*, dari *problem based thinking* menjadi *solution based thinking*, dari berpikir ragu-ragu dan takut menjadi berani mencoba dan tidak takut gagal.

Hemat penulis, ada banyak cara untuk mendobrak zona nyaman. Penulis menawarkan dua gagasan, diantaranya: pertama, libatkan para bawahan dalam mengambil keputusan; kedua, pentingnya berkomunikasi/memberi informasi

Pertama, libatkan dalam mengambil keputusan, yakni pentingnya melibatkan guru dan staf di sekolah untuk bergerak menuju perubahan, terutama dalam mengambil keputusan berkaitan perubahan. Keterlibatan dan mobilisasi mereka dalam pengambilan keputusan akan menjadikan perubahan itu milik mereka. Dengan perkataan lain, mereka akan memiliki *sense of belonging* akan perubahan sekolah. Menurut Kasali (2015:374), perubahan tidak akan pernah berhasil dengan baik bila hanya milik pemimpin semata-mata. Sehingga Kasali menganjurkan pentingnya mengalihkan kepemilikan (*ownership*) perubahan kepada *change agents* dan seluruh karyawan. Pengalihan kepemilikan perubahan akan mendorong inisiatif dan motivasi para bawahan. Hal ini tentu saja akan mengurangi kemandekan, kepasifan, dan penolakan.

Kedua, berkomunikasi/memberi informasi. Salah satu cara yang lumrah dipakai untuk mempercepat laju perubahan adalah memberikan informasi secara jelas hal-hal yang berkaitan dengan perubahan, antara lain melalui pendidikan, bimbingan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan sangat penting agar guru dan staf di sekolah mempunyai skill, pengetahuan, dan sikap untuk melakukan perubahan.

Pendidikan, bimbingan dan pelatihan sangat penting agar para bawahan tidak terkungkung dalam pola pikir, pola sikap, pola rasa, dan pola kerja yang sama dan tetap. *Blind*

spot yang menghalangi mereka dalam melakukan perubahan perlu dibuka melalui penyebaran informasi. Informasi bersifat memberitahu, memberikan semangat, menyortir dan mendidik (Kasali, 2015:356). Penyebaran informasi sangat penting agar mereka yang berkepentingan terhadap perubahan dapat melihat dengan jelas mengenai perlunya melakukan perubahan. Melalui penyebaran informasi dan pemberdayaan lewat seminar, pembinaan dan pelatihan mereka akan memiliki kapasitas: pengetahuan, keterampilan, dan sikap; untuk berubah.

Penguatan Kapasitas Sekolah

Untuk melakukan perubahan tidak semudah membalikan telapak tangan. Diperlukan kapasitas untuk berubah. Kapasitas untuk berubah yang dimaksudkan berkaitan dengan kecakapan, kemampuan; dan kekuatan untuk berubah, terutama berkaitan dengan kecakapan, kemampuan; dan kekuatan sekolah untuk melakukan percepatan perubahan di sekolah. Penguatan kapasitas sekolah, dalam hal ini sekolah merupakan penguatan kemampuan sekolah, khususnya setiap individu dan atau kelompok, kelembagaan, maupun sistem yang di sekolah agar rencana perubahan berjalan baik, aman, dan lancar. Menurut Whardani (2013:19), penguatan kapasitas lembaga/sekolah merupakan proses untuk melakukan sesuatu atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Fokus penguatan kapasitas lembaga/sekolah menurut Riyadi (2010) dan Milen (2006) sebagaimana dikutip Erawaty (2018:31-33), berada pada tiga tingkatan yaitu: tingkat individual, organisasi, dan sistem. Pertama, penguatan kapasitas tingkatan individual. Penguatan kapasitas tingkatan individual mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi, dan etos kerja, kebiasaan, dan harapan-harapan mereka (bdk. Tarsan, 2018). Menurut Gross Sudrajat (2005:54), sebagaimana dikutip Erawaty (2018:35), pengembangan kapasitas individu, meliputi: pertama, *knowledge* yang meliputi: *general knowledge, technical knowledge, jobs and organisation, administrative concept and methods, dan self knowledge*. Kedua, *ability* yang meliputi: *management, decision making, communication, planing, actuating / organizing,*

evaluating /controlling, working with others, handling conflicts, intuitive thought, communication, dan learning. Ketiga, *interest* yang meliputi: *action orientation, self-confidence, responsibility, dan normes and ethics*.

Peningkatan kapasitas sekolah, terutama aspek individu, berada di tangan para guru dan staf di sekolah. Peningkatan kapasitas untuk para guru bertujuan untuk: peningkatan kemampuan menyusun RPP, silabus, peningkatan melaksanakan publikasi ilmiah, meningkatkan keterampilan mengajar, mengelola kelas, variasi metode pembelajaran, pengorganisasian materi pembelajaran, mengevaluasi pembelajaran, serta menggunakan/memanfaatkan lingkungan sebagai sumber dan media pengajaran.

Sasaran peningkatan kapasitas tingkatan individual, terutama para staf antara lain bertujuan untuk: meningkatkan kemampuan dalam komunikasi dan hubungan interpersonal, komitmen, disiplin kerja, tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, inisiatif dan kerja sama.

Tujuan akhir dari penguatan kapasitas individual/kerlompok adalah dari terwujudnya staf yang berkompeten, berdedikasi tinggi, peningkatan unjuk terwujudnya motivasi kerja, mendorong prestasi kerja, dan peningkatan kontribusi SDM terhadap sekolah.

Kedua, penguatan kapasitas tingkatan organisasi, meliputi: perubahan struktur organisasi sekolah, prosedur dan mekanisme pekerjaan guru dan staf, proses pengambilan keputusan bersama, pemecahan masalah, dan kepemimpinan kepala sekolah. Ketiga, penguatan kapasitas pada tingkatan sistem, meliputi: penguatan peraturan atau kebijakan sekolah, perbaikan akuntabilitas, transparansi, sistem monitoring, evaluasi, komunikasi dan koordinasi, standar keunggulan, serta sistem penjaminan mutu.

Ada banyak cara yang dapat digunakan oleh kepala sekolah untuk penguatan kelembagaan, antara lain: pendidikan dan pelatihan, studi banding, memberi fasilitas dan dukungan. Alternatif penguatan aspek pendidikan dan pelatihan, seperti: program studi lanjut, program penyetaraan dan sertifikasi, pemberdayaan melalui kegiatan MGMP, melakukan penelitian, membaca, menulis jurnal ilmiah, dan seminar/diskusi dengan para ahli.

Alternatif penguatan aspek studi banding menurut Kasali (2005:371) yakni mengirim staf dan atau guru di sekolah keluar. Mengirim para

bawahan: guru dan staf keluar untuk “jalan-jalan” atau studi banding dapat membuka mata mereka yang sudah terlalu lama berkutat “di dalam” dan terperangkap oleh rutinitas. Kasali mengambil contoh dulu majalah tempo sering mengirim wartawan seniornya magang di media-media kelas duniasepeti majalah Time dan Reuters untuk belajar best practice.

Dengan melihat hal-hal yang terjadi di luar lingkungan mereka sehari-hari, mereka akan berefleksi, yaitu bercermin betapa tertinggalnya mereka kalau tidak berubah. Alternatif penguatan melalui pemberian fasilitas dan dukungan, yakni memberikan dukungan; dana, alat, keterampilan, konseling, terapi, dan pengetahuan.

Hasibuan (2008:72), sebagaimana dikutip Erawaty (2018:43-44) mengelompokkan jenis penguatan kelembagaan, yakni secara informal dan secara formal. Pengembangan secara informal. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi organisasi karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

Pengembangan secara formal. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

MENYELESAIKAN PERUBAHAN

Setelah semua warga sekolah: guru, murid, dan staf sekolah *movement* dalam perubahan yang telah direncanakan, selanjutnya sekolah: **pertama**, memastikan (ensuring) apakah rencana perubahan dilaksanakan sesuai dengan rencana atau tidak. Maka pada tahap ini, sekolah perlu melakukan evaluasi. Hasil evaluasi pada akhirnya merekomendasikan: pertama, mempertahankan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru yang baik yang menunjang

kesuksesan sekolah, dan yang kedua, adalah melakukan perbaikan terus-menerus. **Kedua**, beri penghargaan dan rayakan keberhasilan.

Evaluasi dan Perbaikan Terus-Menerus

Setelah sekolah melakukan perubahan dalam satu periode waktu tertentu, selanjutnya sekolah melakukan evaluasi atas perubahan yang telah dikerjakan. Evaluasi atas perubahan sangat penting dalam rangka untuk menentukan kualitas dan kuantitas perubahan yang telah dilakukan. Evaluasi dimaksudkan untuk memperbaiki dan menyempurnakan seluruh proses perubahan di sekolah di masa yang akan datang. Setelah evaluasi dilakukan, sekolah harus berkomitmen untuk tidak boleh pernah berhenti berubah/perbaikan terus-menerus. Dengan perkataan lain, sekolah harus menganut prinsip: “tiada hari tanpa perbaikan”. Perbaikan terus-menerus hanya mungkin dilakukan jika sekolah melakukan evaluasi secara berkelanjutan. Gwee (2009:108) menegaskan bahwa perubahan adalah suatu proses yang tidak pernah berkesudahan. Selama kita ingin menjadi yang terdepan atau sekurang-kurangnya mampu bertahan dalam persaingan, kita harus terus berubah. Oleh karena itu, setelah Anda menghela nafas sejenak atas perubahan yang Anda lakukan, selanjutnya mulailah melihat lagi perubahan apa yang perlu dilakukan selanjutnya. Demikian selanjutnya. Dengan demikian, perubahan dalam arti peningkatan yang terus menerus, mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kompetensi segenap staf dan warga sekolah, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Pada level tersebut, setiap individu akan menegakkan pola, hubungan dan rutinitas baru yang mengandung gagasan perubahan (Widodo, 2017:294).

Beri Penghargaan dan Rayakan Keberhasilan

Setiap perubahan di sekolah pasti melibatkan individu dan kelompok. Memberikan penghargaan dan merayakan keberhasilan atas perubahan yang telah dibuat individu dan kelompok sangat penting. Penting karena penghargaan dan perayaan keberhasilan adalah bentuk penghormatan terhadap orang-orang yang terlibat atau berkontribusi dalam perubahan. Baik sebagai inidividu maupun sebagai kelompok. Penghargaan dan perayaan atas keberhasilan juga penting karena hal ini akan memberikan peneguhan dan menjadi pengakuan terhadap kontribusi mereka terhadap perubahan.

Perayaan atas keberhasilan perubahan tidak harus melalui pesta yang mewah, tetapi dapat dilakukan secara sederhana untuk merayakan suatu keberhasilan atau pencapaian (Kasali, 2005:363).

Vanim (2010:90-91) menegaskan bahwa jika selama melakukan perubahan para karyawan banyak menghilangkan sesuatu, maka sebaiknya selama proses perubahan, mereka/para karwan harus dapatkan sesuatu kembali. Maka Vanim menganjurkan untuk memberikan penghargaan. Hal ini akan memacu untuk melakukan perubahan. Vanim menegaskan bahwa kita semua akan berubah dengan lebih mudah, manakala ada sesuatu yang menyenangkan.

Penghargaan itu sendiri hendaknya jangan dinikmati oleh orang tertentu saja, melainkan oleh sekelompok orang. Penghargaan yang diberikan harus diberikan seadil-adilnya dengan menggunakan standar yang jelas, dan seimbang (Kasali, 2005:364). Pengakuan yang diberikan bisa berbentuk material maupun non material. Dengan perkataan lain, memberikan pengakuan dan peneguhan atas upaya perubahan tidak mesti dalam bentuk uang. Penghargaan yang efektif bisa dalam bentuk pengakuan, seperti pemacangan foto di majalah atau bulletin sekolah, dipanggil di depan rekan-rekan untuk diberikan selamat, atau diberi souvenir yang menarik (Gwee, 2009:101)

Ada banyak bentuk penghargaan. Bentuknya bisa berupa bonus, surat penghargaan, trophy, atau bisa merayakannya diantara aktivitas rutin sehari-hari, seperti makan siang berkelompok, memberikan pujian, beri kompensasi, pesta bersama, rekreasi dan lain-lain (Kasali, 2005:364; Vanim, 2010:91). Penghargaan yang diberikan merupakan bentuk pengakuan sekolah atas keterlibatan mereka dalam perubahan.

Untuk konteks sekolah, kepala sekolah harus menyampaikan pujian secara tulus, jujur, spontan dan beralasan atas keberhasilan perubahan yang dilakukan. Maka sangat dianjurkan jika kepala sekolah meluangkan waktu untuk berada bersama-sama mereka, member pujian, dan memberikan ucapan terima kasih kepada mereka. Hemat penulis, sebaiknya penghargaan atas perubahan dapat diberikan baik selama/ketika proses perubahan berlangsung maupun setelah perubahan berhasil dilakukan. Bentuk penghargaan selama proses/ketika perubahan berlangsung, bentuknya tidak harus

sama dengan penghargaan setelah perubahan berjalan.

KESIMPULAN

Sejatinya, sekolah harus merangkul perubahan. Pada saat yang sama ia juga harus menjadi ibu yang mengandung dan melahirkan perubahan. Perubahan tidak boleh sekedar wacana, tetapi harus menjadi budaya keseharian sekolah. Perubahan tidak boleh dipandang sebagai ancaman tetapi sebagai peluang untuk tumbuh dan beradaptasi. Perubahan harus merupakan sesuatu yang menyenangkan bagi semua warga sekolah. Bukan sebagai musuh yang harus ditakuti.

DAFTAR RUJUKAN

- Ambarwati, Sri, D.A 2003. "Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Dalam Konteks Perubahan" Dalam Jurnal JSB, Yogyakarta, No. 8 Vol. 2 Pp 155-176.
- Cummings, T. & Worley, C. G. 2001. *Organization Development and Change (7th Ed.)*. Ohio: South-Western College Publishing.
- D'Sousa, Anthony. 2009. *Ennoble, Enable, Empower: Kepemimpinan Yesus Sang Almasih*. Jakarta: Gramedia.
- Erawaty, Tuti. 2018. *Capacity Building Organisasi (Studi Pada Kelurahan Teluk Betung Kecamatan Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung)*. Tesis. Bandar Lampung: Universitas Lampung.
- Gwee, James. 2009. *Setiap Manajer Harus Baca Buku Ini: Tips & Kiat Melakukan Perubahan yang Tepat & Pas di Tengah Ketidakpastian*. Jakarta: Gramedia.
- Helmond, Arnoldus & Sennen, Eliterius. Januari 2017. "Penguatan Profesionalisme Guru SDI Mbongos dan SDK Taga Melalui Pelatihan Pengembangan Penilaian Autentik" dalam Jurnal Inovasi Pendidikan Dasar, Ruteng: Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar STKIP Satu Paulus Ruteng, Vol.1 Nomor 1, pp 203-214.
- Jaluanto, SPT. & Komansilan, Nouke A. "Kepemimpinan dan Perubahan Manajemen Memimpin Perubahan Manajemen (Leading To Change Management)" dalam Serat Acitya, pp 93-108.

- Kasali, Rhenald. 2010. *Change!.* Jakarta: Gramedia.
- Kotter, J. 2008. *A Sense of Urgency.* USA: Harvard Business Press.
- Kotter, J. 1997. *Leading Change.* Jakarta: Gramedia.
- Masaong, Abd, K. 2013. *Supervisi Pembelajaran dan Pengembangan Kapasitas Guru.* Bandung: Alfabeta.
- Maginn, M.D. 2005. *Managing in Times of Change.* New York: McGraw-Hill Companies.
- Midun, Hendrikus. Juni 2014. “Membangun Budaya Mutu dan Unggul di Sekolah” dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio, Ruteng: STKIP Santu Paulus Ruteng, Vol.6 No.2 , pp 215-230.
- Mirfani, Aceng M. 2016. “Manajemen Perubahan Pada Satuan Pendidikan Dasar” dalam Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIII No.1 pp 62-80.
- Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Perubahan.* Bogor: Ghalia Indonesia.
- Payong, Marselus, R. 2015. “Pedagogi Kritis dan Pendidikan di Abad ke-21”, dalam Widyawati, Fransiska (Ed.) *Yan Van Roosmalen: Tokoh Pendidikan Manggarai, Flores.* Malang: Universitas Negeri Malang.
- Suseno, T.W. & Triwanggono, Aloysius. 2018. “Karakteristik Budaya Organisasi, Kemampuan Adaptasi, dan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah” dalam Jurnal Exero, Yogyakarta, Vol. 01, No. 01, pp 90-110.
- Tarsan, Vitalis. 2012. *Perubahan Sekolah Dalam Mengimplementasikan Program Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional.* Tesis Tidak diterbitkan. Malang: PPs Universitas Negeri Malang.
- Tarsan, Vitalis. “Rencana Pengembangan Sekolah dalam Konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)” dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio, Ruteng: STKIP Santu Paulus Ruteng, Vol.10, No.1 , pp 107-108.
- Tarsan, Vitalis. “Penyakit Yang Mengidap Lembaga Pendidikan” dalam Jurnal JIPD, Ruteng: Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar, STKIP Santu Paulus Ruteng, Vol.3, No.1 , pp 100-120.
- Vanim, A. G. 2010. *Mengelola Perubahan.* Jakarta: Indeks.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Perubahan.* Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, Hendro. 2017. “Manajemen Perubahan Budaya Sekolah” dalam jurnal Manajeria: Manajemen Pendidikan Islam Volume 2, Nomor 2, pp 287-306.
- Winardi, J. 2009. *Teori Organisasi & Pengorganisasian,* Jakarta: Rajagrafindo Persada.