

MEMAHAMI DAN MENGELOLA RESISTENSI ATAS PERUBAHAN

Vitalis Tarsan

Program Studi PGSD STKIP Santu Paulus Ruteng, Jl. Ahmad Yani, No.10 Ruteng, 86508
e-mail: tarsanvitalis@yahoo.com

Abstract: understand and manage resistance of change. This article try to concept how to understand and manage resistance of change in organization/school. Concepts in this article give prime importance to: the first, who is making resistance of change; second, reason of resistance; third, resistance indication; fourth, source of resistance; the five, strategy for managing of resistance; sixth, how a leader to manage resistance of change. Focusing resistance of change in this article is resistance of change in organization, especially resistance of change in school.

Key words: resistance, change, to manage, organization, school.

Abstrak: Memahami dan Mengelola Resistensi Atas Perubahan. Tulisan ini mencoba menggagas bagaimana memahami dan mengelola resistensi atas perubahan di lingkup organisasi/sekolah. Gagasan-gagasan yang akan dikemukakan menyoroti: pertama, siapa yang menolak; kedua, alasan penolakan; ketiga, indikasi penolakan; keempat, sumber penolakan; kelima, strategi mengelola penolakan, keenam, serta tugas pemimpin dalam mengelola penolakan. Resistensi atau penolakan perubahan yang disoroti dalam tulisan ini adalah penolakan terhadap perubahan yang ada atau terjadi di organisasi pada umumnya, dan lembaga pendidikan atau sekolah pada khususnya.

Keywords: resistensi, perubahan, mengelola, organisasi, sekolah.

PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir ini, semua institusi pendidikan, di Indonesia, sedang berupaya berbenah diri untuk meningkatkan mutu. Salah satu upaya yang sudah lama dilaksanakan di tingkat sekolah adalah menerapkan MBS. Melalui pemberian otonomi secara luas kepada sekolah, stakeholders berharap agar permasalahan kualitas, secara perlahan-lahan dapat diatasi.

Fenomena yang terjadi di lapangan memperlihatkan bahwa sekolah-sekolah yang berada di pedesaan masih mengalami kesulitan

dalam mengelola mutu: mutu tata kelola lembaga dan mutu para lulusan. Bahkan di era otonomi sekolah, manajemen mutu sekolah, makin tidak terurus dengan baik.

Salah satu persoalan yang kerap kali ditemukan di tingkat sekolah, terutama sekolah-sekolah di pedesaan, adalah minimnya kemampuan kepala sekolah dalam mengantisipasi, merespon, menerima, dan beradaptasi dengan angin perubahan yang bertiup di tingkat sekolah. Padahal sejatinya, kepala sekolah, adalah orang pertama yang harus menerima, berinisiatif, dan berupaya melakukan perubahan.

Sebagai contoh, berkaitan dengan implementasi kurikulum 2013. Kenyataan di tingkat sekolah, terutama sekolah-sekolah di pedesaan; di Manggarai Raya khususnya, menunjukkan bahwa implementasi kurikulum 2013 masih mengalami banyak hambatan.

Perubahan kurikulum 2013, terutama perubahan menyangkut paradigma penilaian pembelajaran dan paradigma proses pembelajaran belum sepenuhnya diimplementasikan di tingkat sekolah. Sekolah-sekolah belum sepenuhnya berubah, dan bahkan masih ada yang enggan berubah ke kurikulum 2013.

Fenomena yang ada di beberapa sekolah di pedesaan di Manggarai Raya, terutama di lembaga pendidikan dasar, menunjukkan bahwa ada sekolah yang sudah mengimplementasikan kurikulum 2013 akan tetapi belum seluruh kelas diterapkan. Hanya kelas-kelas tertentu saja yang menerapkannya (hanya kelas 1-3 yang menerapkan kurikulum 2013; sementara kelas 4-6 masih menggunakan KTSP). Akan tetapi masih ada juga sekolah yang sama sekali belum memulai mengimplementasikan kurikulum 2013. Mereka masih enggan berubah.

Akan tetapi harus diakui juga bahwa sudah banyak sekolah yang sudah mencoba menerapkan kurikulum 2013; tetapi memang masih mengalami banyak hambatan. Hasil penelitian yang dilakukan Redempta Helmi Ragu tahun 2017 di SDK Ruteng I dan SDK Ruteng VI menunjukkan bahwa guru-guru di sekolah tersebut masih mengalami banyak hambatan dalam mengimplementasikan kurikulum 2013. Hambatan tersebut antara lain: kesulitan menyatukan berbagai mata pelajaran ke dalam satu sub tema pembelajaran; kesulitan menyatukan semua ranah (kognitif,

afektif, dan psikomotor) dalam satu sub tema pelajaran; kesulitan memberikan penilaian pada saat evaluasi; serta sulitnya melakukan pembelajaran yang berpusat pada siswa.

Hasil wawancara dan telaah RPP yang dilakukan Helmon dan Sennen (2017) terhadap guru-guru di SDIMbongos, Kecamatan Wae Rii; dan SDK Taga, Kecamatan Langke Rembong, Kabupaten Manggarai, juga menunjukkan bahwa guru-guru di sekolah tersebut belum menguasai dan menerapkan penilaian autentik dalam proses pembelajaran. Hal ini terjadi oleh karena kemampuan mereka dalam membuat penilaian autentik sebagaimana diamanatkan oleh kurikulum 2013 masih terbatas.

Dari beberapa data dan fenomena yang telah dipaparkan di atas, penulis berasumsi bahwa sekolah-sekolah di pedesaan, terutama sekolah-sekolah di lembaga pendidikan dasar di Manggarai Raya khususnya, masih belum sepenuhnya menerima kehadiran kurikulum 2013. Mereka enggan untuk mengimplementasikannya, oleh karena takut untuk keluar dari zona nyaman yang selama ini mereka rasakan. Singkatnya, mereka menolak angin perubahan menerpa sekolah dan seluruh staf yang ada di sekolah karena berbagai sikap dan alasan.

Menurut Jande (2002:19) ada berbagai macam tanggapan atau sikap terhadap perubahan. Ada yang menerima atau bersikap positif; ada yang menolak atau bersikap negatif; dan ada yang netral atau tidak memihak. Hemat penulis, masih ada sikap lain yang kerap kali ada, yakni sikap acuh tak acuh. Mereka yang menerima pada umumnya melihat perubahan sebagai sesuatu yang baik; sesuatu yang positif dan berguna. Bagi mereka yang menolak, melihat perubahan sebagai sebagai sesuatu yang mengganggu/terancam. Mereka yang

netral adalah orang atau pihak-pihak yang tidak memihak. Mereka tidak menunjukkan sikap mendukung dan juga tidak menolak. Bagi mereka yang acuh tak acuh umumnya tidak peduli atau tidak menaruh perhatian terhadap perubahan. Mereka bersikap tidak mau tahu.

Tulisan ini tidak hendak menguraikan keempat sikap yang telah disebutkan. Penulis hanya akan memaparkan bagaimana memahami dan mengelola resistensi atau penolakan atas perubahan. Resistensi atau penolakan perubahan yang disoroti dalam tulisan ini adalah penolakan terhadap perubahan yang ada atau terjadi di organisasi pada umumnya, dan lembaga pendidikan atau sekolah pada khususnya.

RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN

Resistensi atau penolakan merupakan suatu sikap/tindakan menentang, melawan, menampik, menghalau suatu tekanan/perintah/anjuran yang datang dari luar. Dalam konteks organisasi, O'Connor (1993:111), sebagaimana dikutip Tarsan (2012:63), mengartikan resistensi sebagai, "...*oppositing or withholding of support for specific plans or ideas. It can be either intentional or unintentional*". Dalam konteks pembicaraan tentang perubahan organisasi, resistensi adalah suatu sikap/tindakan menolak, menyanggah, menghalangi, menentang, dari para anggota organisasi untuk berpartisipasi atau bekerja sama dengan organisasi seiring dengan upaya untuk melakukan perubahan. Menurut Nasution (2010:28), resistensi terhadap perubahan merupakan reaksi emosional dan perilaku terhadap perubahan kerja riil atau imajinatif dari organisasi. Reaksi tersebut bersifat alamiah

terhadap sesuatu yang menyebabkan gangguan dan hilangnya keseimbangan. Reaksi tersebut dapat bersifat jelas atau tersembunyi.

SIAPA YANG MENOLAK PERUBAHAN?

Setiap upaya perubahan di lembaga manapun, tanpa terkecuali di lembaga pendidikan, selalu berhadapan dengan aneka reaksi yang beragam. Dalam satu lembaga pendidikan misalnya, antara pimpinan dan bawahan kerap kali melihat perubahan dari sudut pandang berbeda. Pimpinan melihat perubahan sebagai peluang, sedangkan bawahan melihat sebagai gangguan atau kekacauan (Wibowo, 2008:120).

Menurut Jande (2002:19), mereka yang menentang perubahan terdiri atas berbagai pihak yang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- ❖ Orang yang tidak paham bahwa perubahan sebagai sesuatu yang baik.
- ❖ Orang yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan bahkan melihat perubahan rumit untuk dipelajari.
- ❖ Orang yang terikat dengan adat kebiasaan atau nilai-nilai lama.
- ❖ Orang yang sudah mapan akan kekuasaan dan alokasi sumber daya yang sudah ada.
- ❖ Orang yang tidak dilibatkan dalam mengambil keputusan untuk melakukan perubahan.
- ❖ Orang yang berpendapat bahwa lembaga belum siap dalam menghadapi perubahan sehingga harus ditunda.
- ❖ Orang yang berpendapat bahwa syarat-syarat untuk keberhasilan perubahan belum terpenuhi.

INDIKASI PENOLAKAN

Dalam praktiknya, ada berbagai macam indikasi yang menunjukkan adanya penolakan terhadap proses perubahan organisasi/sekolah. Menurut Winardi (2009:234) penolakan terhadap perubahan tidak selalu muncul dengan cara-cara yang terstandarisasi. Penolakan atau sikap menentang dapat menjadi wujud: terbuka, implisit, langsung, dan tertahan. Hemat penulis, ada beberapa tanda/indikasi yang menunjukkan bahwa para anggota organisasi menolak perubahan, antara lain: melakukan protes; desas-desus, unjuk rasa, pemogokan, sering terlambat bahkan tidak mau masuk kerja; sering terlambat masuk kerja sikap apatis atau tidak peduli terhadap tugas; minat terhadap pekerjaan makin menurun, bekerja hanya jika diperintah, etos kerja makin merosot, meluangkan waktu sedikit mungkin untuk terlibat dalam kegiatan organisasi, dan adanya sikap tidak mau belajar.

Menurut Wibowo (2008:133), sebagaimana dikutip Tarsan (2012:64), seseorang akan memperlihatkan resistensinya terhadap perubahan dengan berbagai cara, antara lain: *Pertama*, menurunkan produktivitasnya, sambil mereka menggunakan waktu untuk mencari informasi tentang perubahan atau sekedar menggerutu. *Kedua*, sering menahan langkah mereka dan berusaha memperlambat perubahan sedapat mungkin yang bisa mereka lakukan. *Ketiga*, menunjukkan tidak ada antusiasme untuk belajar atau berlatih mengenai prosedur baru. *Keempat*, meningkatkan kemangkiran dalam usaha menghindari proses perubahan bersama, sebagian lain diminta mengambil cuti sebab mereka benar-benar menjadi sakit stress karena perubahan.

ALASAN ORANG MENOLAK PERUBAHAN

Harus diakui bahwa setiap upaya perubahan, baik di lembaga pendidikan maupun di lembaga lain, selalu dihadapkan dengan adanya penolakan. Ada berbagai macam alasan mengapa para bawahan ataupun organisasi itu sendiri menolak perubahan. Alasan-alasan tersebut berkisar pada beberapa hal, yakni:

Waktu dan Sumber Daya Lembaga Belum Siap

Resistensi terhadap perubahan, baik secara kelembagaan maupun individual bisa saja terjadi karena secara teknis mereka belum siap. Hal ini terutama berkaitan dengan sumber daya yang ada di dalam lembaga itu sendiri. Antara lain, sumber daya manusia belum siap atau tidak mampu, terutama berkaitan dengan skill untuk melakukan perubahan.

Berkaitan dengan implementasi kurikulum 2013, menunjukkan bahwa perubahan kurikulum tidak serta merta diikuti oleh perubahan mind set guru sebagai ujung tombak pelaksanaan kurikulum. Hasil penelitian Nur Wangid dkk. tahun 2014, dalam Sennen dan Helmon (2017:206) menunjukkan bahwa guru-guru masih memerlukan bantuan dan pelatihan dalam menyiapkan perangkat pembelajaran dan menerapkannya dalam proses pembelajaran guna melaksanakan kurikulum 2013. Lebih lanjut Sennen dan Helmon menegaskan bahwa kurangnya kesiapan guru dalam menerapkan kurikulum 2013 terjadi karena kualitas guru secara umum belum optimal.

Selain itu, sumber daya lain yang mempengaruhi penolakan atas perubahan adalah keuangan yang ada lembaga tersebut belum mampu membiayai perubahan; fasilitas

yang dibutuhkan untuk memperlancar perubahan tidak tersedia; waktunya tidak tepat, serta sistem dan tata kelola lembaga yang belum profesional. Ketidaksiapan akan hal-hal tersebut memunculkan penolakan.

Masalah Mental/Takut Gagal

Hambatan paling besar terhadap perubahan yang ada di lembaga pendidikan adalah hambatan mental dari orang-orang yang ada di dalamnya. Banyak informasi dari hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak tenaga pendidik yang enggan untuk mencoba hal-hal baru. Bahkan inovasi pembelajaran yang ditawarkan pemerintah dicurigai sebagai sesuatu yang melecehkan dirinya. Bahkan muncul pula sikap malas yang “akut” (Midun, 2014:225). Menurut Gwee (2009:14-15) secara fisik, setiap orang yang ada di dalam organisasi/lembaga pendidikan, dapat melakukan perubahan. Tetapi kenapa mereka menolak, bukan karena tidak bisa tetapi karena tidak mau. Tidak mau antara lain, enggan untuk beralih dari zona nyaman, takut gagal, keengganan untuk mengadopsi sesuatu yang baru (Kasali, 2005:377); *negative thinking*, dan curiga yang berlebihan. Hal ini akhirnya orang enggan untuk menerima perubahan.

Perubahan Yang Ingin Diwujudkan Terlalu Sulit

Para bawahan kerap kali resisten terhadap perubahan yang disodorkan oleh pimpinan karena mereka melihat bahwa perubahan yang ada sangat sulit. Mereka dituntut bekerja lebih keras, lebih lama, lebih serius, lebih kreatif, dan lebih disiplin. Mereka tidak diberi ruang untuk menikmati pekerjaan, dan kehidupan bersama keluarga, dan menyalurkan hobi-hobi mereka. Sebaliknya, mereka terlalu banyak meluangkan waktu dan energi untuk melakukan perubahan.

Sehingga banyak bawahan menolak kehadiran akan perubahan.

Kurangnya Dukungan dari Para Pimpinan

Resistensi terhadap perubahan, bisa juga terjadi karena para bawahan yang berhadapan langsung dengan perubahan organisasi/sekolah tidak didukung oleh atasan atau pimpinan. Baik dukungan moril, material, bahkan uang, tidak diberikan. Mereka akan merasakan bahwa apa yang akan mereka kerjakan selama perubahan sia-sia. Sehingga para bawahan akhirnya menolak melakukan perubahan.

Adanya Konflik Internal Yang Belum Diselesaikan

Jika di dalam sebuah lembaga pendidikan atau sekolah ada konflik; apakah itu konflik intrapersonal, konflik interpersonal, konflik intragroup, konflik intergroup, konflik intraorganisasional, maupun konflik interorganisasional; yang belum terselesaikan akan menimbulkan iklim yang kurang baik di dalam organisasi. Konflik akan mengganggu bahkan menghalangi proses perubahan. Terutama kalau konflik tersebut menimbulkan rasa dendam antar pemimpin dan bawahan.

Tidak Mendatangkan Keuntungan

Selain itu, penolakan atas perubahan, bisa saja muncul dari para bawahan, karena para bawahan melihat bahwa perubahan yang akan dibuat tidak mendatangkan keuntungan, baik itu untuk karir mereka, kesejahteraan mereka, maupun kebaikan organisasi itu sendiri. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Wibowo (2009:130) yakni individu pada umumnya menolak suatu perubahan jika mereka tidak melihat adanya penghargaan positif untuk kesediaan mereka berubah. Maka untuk mendapatkan dukungan terhadap

perubahan perlu diciptakan sistem penghargaan yang memperkuat perubahan.

Pekerjaan Semakin Banyak dan Butuh Waktu Lama

Para guru dan staf di sekolah kerap kali menolak perubahan karena perubahan selalu diidentikan dengan memperbanyak pekerjaan dan waktu untuk duduk di kantor, ataupun melakukan pekerjaan tambahan di rumah, semakin banyak. Dampak lanjutannya adalah energi dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan semakin besar. Apalagi jika perubahan tersebut berlangsung dalam jangka waktu cukup lama, biasanya banyak orang yang melakukan penolakan.

Perubahan Tersebut Tidak Fokus

Perubahan selalu berdampak pada sistem kerja yang sudah lama ke sistem kerja yang baru, dari pola kerja yang sudah mapan ke pola kerja yang baru. Sehingga memunculkan kekwatiran. Apabila pimpinan tidak mampu memetakan pekerjaan secara jelas, tidak fokus, informasinya tidak jelas, tidak cerdas, dan profesional maka akan memunculkan ketidakpastian (Kasali, 2005:384). Hal ini akan memunculkan penolakan.

BAHAYA/DAMPAK NEGATIF RESISTENSI

Setiap upaya penolakan atas perubahan selalu membawa dampak negatif/bahaya bagi sebuah institusi. Hal ini bisa terjadi apabila penolakan atas perubahan tidak cepat ditangani atau tidak dapat dikelola dengan baik.

Penolakan atas perubahan ibarat sebuah virus yang akan menyerang tubuh manusia. Jika virus ini tidak segera ditangani maka dapat menyerang kekebalan tubuh secara

keseluruhan. Apabaila hal ini terjadi maka akan muncul komplikasi penyakit yang sangat berbahaya bagi kehidupan manusia secara keseluruhan. Maka jika kondisi ini tidak segera diobati maka akan mendatangkan kematian.

Demikian juga dalam konteks kehidupan sebuah institusi/organisasi atau sekolah. Apabila penolakan akan perubahan tidak ditangani maka cepat atau lambat produktivitas para anggota organisasi/guru dan staf di sekolah, baik sebagai individu maupun kelompok, akan menurun. Jika terus dibiarkan maka tugas-tugas rutin tidak dikerjakan dengan baik. Dampak selanjutnya adalah mutu proses dan hasil belajar di sekolah akan menurun pula.

Untuk konteks sekolah misalnya, apabila kondisi ini dibiarkan berlarut-larut maka cepat atau lambat lembaga pendidikan tersebut tidak akan eksis. Bahkan akan muncul penyakit seperti: guru dan staf mulai mogok, protes, mangkir dari tugas, para siswa tidak diurus, dan tugas-tugas pokok tidak dikerjakan. Penyakit lain yang akan muncul adalah pelanggan eksternal tidak percaya lagi dengan institusi tersebut, bahkan jumlah siswa yang masuk atau mendaftar semakin berkurang. Apabila kondisi seperti ini dibiarkan selama bertahun-tahun bisa mendatangkan kematian/tutup.

Menurut Nasution (2010:29) dan Wibowo (2008:133-134) jika penolakan akan perubahan tidak dikelola dengan baik akan menular, melumpuhkan, dan merintangi.

Pertama menular. Menular dalam arti bahwa apabila ketakutan akan perubahan menjadi bahan perbincangan orang-orang di dalam institusi maka tanpa disadari ketakutan tersebut akan cepat menyebar dan menjangkiti para anggota organisasi/guru dan staf di sekolah

untuk konteks sekolah. Dampaknya adalah waktu untuk bekerja semakin berkurang, sehingga produktivitas para staf semakin menurun.

Kedua merintang. Merintang dalam arti bahwa penolakan tersebut akan mengganggu, menghalang-halangi dan memperlambat jalannya proses perubahan. Untuk konteks sekolah, maka jalannya implementasi kurikulum misalnya, akan terhalang atau terhambat. Dampaknya adalah mutu proses pembelajaran di kelas akan menurun.

Ketiga melumpuhkan. Melumpuhkan dalam arti bahwa kegiatan/pekerjaan pokok institusi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Setiap orang akan mulai bekerja sendiri-sendiri dan enggan bekerja sama dengan orang lain. Hal ini tentu saja tidak mendatangkan manfaat bagi lembaga.

SUMBER PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN

Sumber-sumber terjadinya penolakan atas upaya perubahan organisasi/sekolah yakni sumber individual dan organisasional.

Sumber Individual

Menurut Robbins (1991:640-642), sebagaimana dikutip Supriyanto (2009:65) dan Winardi (2009:235), sumber penolakan individual atas perubahan mencakup: kebiasaan, kepastian, alasan ekonomi, rasa takut akan hal yang tidak diketahui, serta pemrosesan informasi yang selektif.

Faktor kebiasaan yakni karena tidak ingin kebiasaan yang sudah ada diganggu. Sebagai manusia kita terikat oleh kebiasaan. Manusia sangat enggan atau bahkan tidak mau untuk keluar dari zona nyaman, karena dia merasa

bahwa apa yang sudah dikerjakan sekarang ini sudah menjadi yang terbaik. Selain itu, Kasali (2005:154) menegaskan, ibarat komputer, otak manusia telah terprogram untuk melakukan hal-hal yang rutin dari waktu ke waktu, kalau itu diubah maka manusia mengalami suasana negatif dan emosional. Perasaan-perasaan ini dapat menghambat penerimaan, dan bahkan dapat menyabotase perubahan.

Setiap manusia memiliki kebutuhan akan kepastian. Maka apabila terjadinya perubahan pasti cenderung menolak. Ia menolak karena perubahan akan mengancam perasaan mereka akan kenyamanan dan keamanan. Bahkan karena takut akan adanya ancaman/sanksi yang akan didapat apabila yang bersangkutan tidak siap melakukan perubahan.

Faktor ekonomi juga menjadi persoalan karena pasca perubahan bisa saja kemampuan seseorang secara ekonomis tidak baik. Perubahan-perubahan yang terjadi akan menyebabkan penghasilan menyusut.

Selain itu, menurut Robbins (1991:642), sebagaimana dikutip Winardi (2009:235), setiap individu membentuk dunia mereka melalui persepsi mereka. Setelah dunia terbentuk, maka hal tersebut menentang perubahan. Sehingga menyebabkan individu selektif memproses informasi agar persepsi mereka tetap utuh. Mereka ingin mendengar apa ingin mereka dengar. Mereka mengabaikan informasi yang menentang dunia yang telah mereka ciptakan

Jhon C. Maxwell, dalam Kasali (2010), menegaskan bahwa ada berbagai alasan mengapa manusia enggan untuk berubah, yaitu: (1) perubahan tersebut bukan datang dari orang tersebut; (2) gangguan terhadap rutinitas; (3) perubahan menimbulkan ketakutan-ketakutan terhadap sesuatu yang baru; (4) tujuan

akan perubahan tidak jelas; (5) perubahan menimbulkan rasa takut akan kegagalan; (6) perubahan yang diberikan terlalu besar; (7) cara berpikir yang negatif; (8) para pengikut tak punya respek pada pimpinanya. (10) kecemasan seorang atasan; (11) perubahan berarti bisa kehilangan sesuatu; (12) perubahan menuntut tambahan komitmen; (13) berpikir sempit; dan (14) terperangkap oleh tradisi.

Hasil penelitian Tarsan (2012) menunjukkan bahwa resistensi dari individu dan kelompok dalam melakukan perubahan di sekolah antara lain: ketakutan karena ketidaksiapan para pendidik dan tenaga kependidikan dalam hal kemampuan berbahasa Inggris (untuk konteks sekolah berstandar internasional), kemampuan IT, tertib administrasi; ketidaksiapan untuk meninggalkan kebiasaan yang selama ini sudah dirasakan; kekhawatiran dan kegelisahan para siswa dalam memenuhi tuntutan belajar; dan kebingungan para pendidik dan tenaga kependidikan terhadap perubahan itu sendiri.

Sumber Organisasional

Selain resistensi individual, sumber resistensi yang lain dalam melakukan perubahan adalah organisasi itu sendiri. Kotter sebagaimana dikemukakan oleh Midun (2014:225), mengemukakan delapan alasan organisasi sekolah enggan melakukan pembaharuan pendidikan, yakni: (1) puas diri terlalu banyak; (2) gagal menciptakan kualitas; (3) meremehkan kekuatan visi; (4) mengkomunikasikan visi secara buruk; (5) membiarkan hambatan-hambatan menghalangi visi baru; (6) gagal menciptakan keuntungan jangka pendek; (7) terlalu cepat menyatakan keberhasilan; dan (8) lalai menanamkan perubahan secara kokoh ke dalam kultur lembaga.

Hasil penelitian yang dilakukan Tarsan (2012) menunjukkan bahwa resistensi lembaga, dalam hal ini sekolah yang melakukan perubahan dari sekolah standar nasional ke standar internasional; adalah pertama, adanya kelembaman lembaga untuk melakukan perubahan, oleh karena keterbatasan dana, kualitas SDM, dan keterbatasan fasilitas; kedua, minimnya partisipasi masyarakat, dan yang ketiga, adanya tuntutan dari pemerintah yang sangat berat.

Menurut Supriyanto (2009:66) sumber keengganan organisasional terhadap perubahan meliputi kelembaman struktural; kelembaman kelompok; ancaman terhadap keahlian; ancaman terhadap kekuasaan yang mapan; dan ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan. Lebih lanjut Supriyanto menegaskan bahwa keengganan organisasional akan semakin kuat apabila organisasi tersebut usianya semakin tua. Organisasi yang relatif muda usianya biasanya keengganan untuk berubah sangat kecil.

Winardi (2005:77-78) menguraikan beberapa poin yang menjadi kekuatan di dalam organisasi yang menciptakan penolakan terhadap perubahan, yakni: *pertama*, stabilitas struktural, yakni dengan menciptakan hierarki, subkelompok-subkelompok, peraturan-peraturan, serta prosedur-prosedur guna memelihara ketertiban dan membina perilaku sesuai dengan perilaku yang didambakan. *Kedua*, perbedaan dalam orientasi fungsional, dimana masing-masing unit lebih mementingkan diri sendiri dan menentang hal-hal yang dapat merugikan mereka. *Ketiga*, kultur organisasi: nilai-nilai, norma-norma dan ekspektasi-ekspektasi yang telah mengakar, sehingga mereka sulit melepaskan asumsi, dan cara-cara yang disepakati untuk

melaksanakan tugas. *Keempat*, adanya norma-norma kelompok yang bersifat kohesif, sehingga menentang setiap perubahan, karena menganggap setiap perubahan menyebabkan rusaknya norma-norma kelompok, tugas-tugas, dan kepentingan kelompok.

STRATEGI MENGELOLA RESISTENSI

Ada banyak teori para ahli bagaimana mengelola resistensi. Di sini penulis tidak hendak menguraikan berbagai teori yang ada. Penulis hanya akan memaparkan enam strategi (Kasali, 2005:107; Wibowo, 2008:139-143; Nasution, 2010:34-35; Winardi, 2009:240-243; Supriyanto, 2009:72-73) yang umumnya dipakai oleh para manajer apabila hendak mengelola resistensi terhadap perubahan. Keenam strategi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

Pendidikan dan Komunikasi

Salah satu cara yang lumrah dipakai untuk meminimalisir resistensi atas perubahan adalah melakukan pendidikan dan komunikasi. Pendidikan dan komunikasi menjadi urgen karena pada umumnya, para bawahan menolak perubahan dilatarbelakangi oleh tidak adanya skill, pengetahuan, dan sikap untuk melakukan perubahan.

Maka memberikan pembinaan, bimbingan, pelatihan, serta memberikan informasi tentang pentingnya melakukan perubahan menjadi sesuatu yang sangat urgen dan mendesak. Hal ini sebagaimana diutarakan dari hasil pelatihan oleh Sennen dan Helmon (2017), yakni masalah dialami guru-guru SDK Taga dan Mbongos dalam kemampuan pedagogis, khususnya dalam mengembangkan instrument penilaian autentik, dapat diatasi melalui pelatihan. Tanpa pelatihan, keterampilan mereka

mengembangkan penilaian autentik guru akan bersifat teoritis dan tidak bermakna apa-apa. Selain itu, menurut Nasution (2010) dan Wibowo (2008), tindakan yang dapat dilakukan pemimpin pada tahap ini, antara lain; diskusi seorang demi seorang; presentasi kelompok; pengiriman memo; dan mendatangkan ahli untuk memberikan pelatihan.

Partisipasi

Strategi yang dipakai pemimpin pada tahap ini adalah melibatkan, kolaborasi, kerja sama dan mobilisasi para bawahan dalam mengambil keputusan; guna menumbuhkan dan memaksimalkan komitmen untuk melakukan perubahan. Hal ini akan mengurangi penolakan. Sehingga para bawahan tetap fokus, bersemangat, sehingga dapat mengatasi kepasifan dan kemandekan (D'Souza, 2009:78).

Fasilitasi dan Dukungan

Strategi lain yang dapat dipakai untuk mengurangi resistensi atas perubahan adalah dukungan dan fasilitas guna memperlancar perubahan. Bentuk dukungan yang diberikan bermacam-macam antara lain; dana, alat, keterampilan, konseling, terapi, dan pengetahuan.

Negosiasi

Strategi negosiasi digunakan manakala berhadapan dengan individu atau kelompok yang berkuasa. Pada tahap ini pemimpin melakukan upaya runding atau mencari kesepakatan bersama, agar memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka sehingga upaya penolakan diminimalisir.

Manipulasi dan Kooptasi

Taktik manipulasi dan kooptasi merupakan upaya untuk membuat lebih

menarik, menyimpan informasi yang tidak diinginkan dan menciptakan gosip tidak benar; serta pemilihan pemimpin kelompok yang menolak perubahan untuk menjadi pemeran guna dalam melakukan perubahan.

Paksaan

Taktik pemaksaan merupakan upaya pemimpin untuk menyuruh, memerintah atau memaksa para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam melakukan upaya perubahan. Tahap ini merupakan pilihan terakhir yang dapat dipakai pemimpin manakala para anggota organisasi menghalangi atau menentang perubahan. Bentuk-bentuk upaya pemaksaan yang dilakukan antara lain; ancaman untuk dialih tugaskan; tidak akan diberi kenaikan pangkat; evaluasi kinerja negatif; surat rekomendasi yang tidak baik atau beri surat teguran untuk menghentikan kontrak; ancaman gaji diturunkan; bahkan di PHK.

SIKLUS PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN

Menurut Siagian (2004:81-83), sebagaimana diuraikan Tarsan (2012:68) setiap perubahan cenderung melalui siklus sebagai berikut:

Tahap pertama: pada tahap pertama hanya sedikit orang yang melihat perlunya perubahan terjadi dan memandang reformasi organisasi dengan sikap yang sungguh-sungguh. Karena jumlahnya sedikit, dan mewakili hanya sebagian kecil orang dalam organisasi, organisasi sebagai keseluruhan mungkin melakukan berbagai tindakan penghalang seperti mengkritik, menertawakan atau menggunakan cara-cara lain yang oleh organisasi dianggap tepat untuk menghadapi kelompok kecil orang yang mungkin dipandang sebagai “pembakang”.

Tujuannya adalah agar kelompok kecil itu menunda atau bahkan apabila mungkin membatalkan niatnya melakukan perubahan dengan tetap bertindak sesuai dengan norma-norma yang sudah berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. pada tahap ini program perubahan mungkin “mati” tetapi mungkin pula terus “menggelinding.”

Tahap kedua: Jika gerakan terhadap perubahan berkembang, dua kubu-yaitu mereka yang setuju dan yang tidak setuju terhadap perubahan-biasanya-mulai makin jelas identitasnya. Salah satu dampak positifnya ialah bahwa biasanya semakin banyak orang yang turut berbicara mengenai berbagai segi dan manfaat perubahan itu. Ancaman yang dilihat oleh berbagai pihak dapat dikurangi oleh karena pemahaman yang lebih baik tentang perlunya perubahan dilakukan. Lambat laun sikap yang melihat perubahan sebagai sesuatu hal yang asing atau aneh semakin berkurang.

Tahap ketiga: Tahap ini merupakan tahap yang kritis karena terjadi konflik dan adu kekuatan antara yang mendukung perubahan dan yang menentangnya. dikatakan tahap yang kritis karena tergantung pada apa yang direncanakan akan diwujudkan. Yang sangat penting untuk diwaspadai pada tahap ini adalah agar para pendukung perubahan jangan sampai memandang remehkan ketangguhan pihak penentang. Hal ini sangat penting karena biasanya pihak yang mendukung perubahan tidak selalu memahami ketangguhan berbagai pihak penolak untuk mencegah terjadinya perubahan.

Tahap keempat: jika tahap kritis diatasi dengan baik, berarti pihak pendukung perubahanlah yang ‘menang’ dan resistensi lanjutan akan dipandang sebagai sikap keras kepala dan sekedar “gangguan”. Memang

tidak mustahil terjadi bahwa pihak-pihak yang menolak perubahan berupaya mengambil langkah-langkah tertentu dengan maksud agar terjadi pergeseran kekuatan yang menguntungkan pihak penentang tersebut. Dalam situasi yang demikian diperlukan kearifan konsultan dengan pimpinan puncak organisasi klien untuk melakukan intervensi tertentu sehingga pihak penentang dapat diyakinkan tentang manfaat yang akan diperoleh bila perubahan yang direncanakan itu dapat diwujudkan.

Tahap kelima: Merupakan tahap terakhir dalam siklus penolakan terhadap perubahan, posisi para penentang menjadi sama seperti posisi pendukung perubahan pada tahap pertama.

TUGAS PEMIMPIN DALAM MENGELOLA RESISTENSI TERHADAP PERUBAHAN

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

Gwee, 2009:97; Nasution, 2010:140; Kasali, 2005:193).

Mengajak Para Bawahan Untuk Melihat, Bergerak, dan Menyelesaikan

Menurut Kasali (2005:114) setiap upaya perubahan menghadapi persoalan karena para anggota gagal melihat (*failure to see*), gagal bergerak (*failure to move*), dan gagal menyelesaikan (*failure to finish*). Maka tugas pemimpin adalah pertama; mengajak para anggota melihat, bergerak, dan menyelesaikan.

Mengajak untuk melihat. Tanggung jawab pemimpin ketika adanya penolakan atas adalah mengajak para bawahan untuk 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.

Mengajak untuk bergerak. Setelah orang-orang diajak melihat, tugas pemimpin selanjutnya adalah mendorong agar mereka bergerak. Tugas pemimpin pada tahap ini tidak mudah karena seseorang bisa saja enggan untuk bergerak karena resiko yang ia dapat jauh lebih besar dari hasil yang ia terima.

Mengajak untuk menyelesaikan. Seseorang yang melihat belum tentu akan bergerak, dan mereka yang bergerak belum tentu mampu menyelesaikannya. Hal ini bisa terjadi antara lain karena letih, dan kehilangan kepercayaan.

Libatkan Mereka dalam Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Terhadap Perubahan

Agar akselerasi perubahan tidak ditentang oleh anggota organisasi, maka tugas pemimpin adalah libatkan mereka dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi terhadap perubahan. Ini penting agar mereka “memiliki” perubahan itu sendiri.

Membentuk Change Agent

Change agent merupakan fasilitator yang bertugas mengurangi daya resistensi para bawahan dalam memimpin perubahan. *Change agent* di sini merupakan tim khusus yang dibentuk untuk menangani mereka yang menolak melakukan perubahan. Tim ini bisa dari tim internal maupun eksternal atau gabungan dari internal dan eksternal. *Change agents* harus bertindak bak sebuah tim sukses yang terus merangsang dukungan. Mereka terus memotret masalah, mengajak orang lain melihat dan memotivasi mereka agar terus bergerak (Kasali, 2005:134).

Membentuk dan Mensosialisasikan Blue Print Strategi

Jika para anggota organisasi enggan berubah, maka tugas pemimpin adalah membentuk dan mensosialisasikan *blue print* strategi. Mengapa melakukan hal ini? Karena kerap kali orang enggan berubah disebabkan oleh peta, rencana, dan jadwal waktu untuk melakukan perubahan tidak ada. Maka tugas pemimpin adalah membuat peta, rencana, jadwal waktu, tujuan/sasaran yang jelas (*clear destination*); peralatan/sumber daya yang memadai (*resources*); dan imbalan (insentif) yang memadai untuk insentif (Kasali, 2005:134). *Blue print* strategi merumuskan semua keperluan itu, yang didasari oleh analisis yang matang tentang mengapa kita harus ke sana, alat apa saja yang tersedia, serta kemungkinan masalah yang harus dihadapi dan bagaimana mengatasinya.

Merubah Pola Pikir SDM

Alasan yang lazim diutarakan mengapa seseorang menolak perubahan adalah karena *mind set*. *Mind set* adalah keadaan pikiran yang mempengaruhi cara berpikir, merasa,

dan bertindak dalam setiap situasi (Nasution, 2010:140). Menurut Janssen, sebagaimana dikutip Midun (2017:55). *Mind set* mendorong orang melakukan sesuatu secara berbeda dan sekaligus mendorong orang berprestasi tinggi. Dengan merubah *mind set*, orang merubah realitas, melakukan sesuatu yang tidak mungkin menjadi mungkin.

Maka tugas pemimpin adalah meyakinkan dan membuka cakrawala berpikir para anggota organisasi agar mereka melihat dengan jelas mengenai perlunya melakukan perubahan (membuka blind spot); membuang asumsi yang keliru tentang perubahan; mendobrak zona nyaman atau perasaan puas diri; merubah kebiasaan; dan menurunkan beban mental dan fisik untuk memulai perubahan (Gwee, 2009:97). Iriyanto dalam Midun (2017:57) menganjurkan agar perubahan cara berpikir manusia sebagai pelaku dan pelayan perubahan adalah dari membenarkan kebiasaan, menjadi membiasakan kebenaran, dari problem base thinking menjadi solution base thinking, dari berpikir ragu-ragu dan takut menjadi berani mencoba dan tidak takut gagal.

Menggalang Sumber Daya, Dana, Alat dan Keterampilan

Untuk mengurangi atau meminimalisir penolakan terhadap perubahan, pemimpin perlu menyiapkan *resources* (Kasali, 2005:193): dana, alat, keterampilan, dan informasi yang cukup guna mendobrak penolakan dari para bawahan. Hal ini dapat dilakukan terutama ketika para anggota organisasi tidak berubah karena alasan sumber daya tidak ada. Maka tugas pemimpin adalah menyiapkan *resources* yang dibutuhkan guna menunjang perubahan.

Cameron & Green (2009:185), sebagaimana dikutip Tarsan (2012:77)

memaparkan aspek-aspek penting yang harus diperhatikan pemimpin agar proses perubahan berjalan dengan baik adalah: *alignment, attunement, critical mass; building organizational, capacity, capability dan readiness; encouraging individual, team and organization learning; mindset*. *Alignment* (ketepatan) merupakan kesesuaian atau kecocokan berbagai unsur guna mencapai kesuksesan perubahan. Hal ini termasuk memastikan semua komponen perencanaan perubahan ke dalam satu kesatuan. Ini berarti bahwa mereka juga harus memiliki integritas internal tetapi juga semua linked dalam keseluruhan sistem organisasi. *Attunement* (pembiasaan) juga penting. Hal ini berkaitan dengan gambaran kultur organisasi yang dikehendaki, dan kepastian akan semua aspek perubahan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan terutama sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan perhatian yang cukup terhadap sisi perubahan manusia.

Critical mass (tanggapan massa) merupakan upaya membangun sokongan dan pengembangan momentum dalam perencanaan mengelola perubahan. Tanggapan serta pertimbangan yang cukup dari berbagai anggota harus difokuskan dan disesuaikan dengan ketentuan manajemen senior. *Building organizational, capacity, capability dan readiness*; berkaitan dengan pengembangan organisasi, kapasitas, kemampuan dan kesiapsiagaan; mengelola perubahan. Kapasitas, kemampuan dan kesiap-sediaan para anggota organisasi merupakan aspek kunci yang saling mempengaruhi.

Encouraging individual, team and organization learning; merupakan upaya untuk menyokong atau mendorong individu, tim dan organisasi pembelajaran lewat berbagai

latihan. Pelatihan dimaksudkan agar pekerjaan yang ada selama proses perubahan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Pada tahap ini penting juga diperhatikan agar *mentoring, reviewing dan feedback mechanism* tetap digalakkan guna membantu perubahan secara berkelanjutan. *Mindset* atau cara berpikir sangat penting guna membantu seluruh proses perubahan agar akan berjalan dengan dengan baik, melalui budaya yang kuat. Ini adalah penting untuk mempengaruhi melalui lensa mana kita melihat.

KESIMPULAN

Pada dasarnya, kehidupan organisasi/sekolah diliputi oleh perubahan. Perubahan menjadi sebuah kebutuhan agar organisasi/sekolah tetap eksis. Akan tetapi setiap upaya perubahan selalu berhadapan dengan penolakan. Penolakan terhadap perubahan sejatinya bukan menjadi sesuatu yang menakutkan. Penolakan pada umumnya muncul karena ketidaktahuan atas manfaat dari perubahan. Pemimpin organisasi/sekolah adalah ujung tombak dalam mengelola atas setiap penolakan atas perubahan. Maka disarankan untuk peka dan terus meningkatkan kemampuannya dalam memahami dan mengelola penolakan terhadap perubahan.

DAFTAR RUJUKAN

- Cameron, E. & Green, M. 2009. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Technique of Organization Change*. London: Kogan Page.
- D'Souza, Anthony. *Ennoble, Enable, Empower: Kepemimpinan Yesus Sang Almasih*. Jakarta: Gramedia.

- Gwee, James. 2009. *Setiap Manajer Harus Baca Buku Ini*. Jakarta:Gramedia.
- Jande, Karel. 2002. *Manajemen Pelatihan Pengelolaan Sekolah*. Surabaya:Pearl Surabaya.
- Kasali, R. 2005. *Change!*. Jakarta: Gramedia.
- Helmond, Arnoldus & Sennen, Eliterius. 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.
- Midun, Hendrikus. 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.
- Midun, Hendrikus. 2017. "Pengembangan Profesionalisme Guru Pada Era Belajar" dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio, Ruteng: STKIP Santu Paulus Ruteng, Vol.9, No.1, pp 50-59.
- Nasution, M. N. 2010. *Manajemen Perubahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ragu, Redempta, H. 2017. Analisis Kesulitan Guru dalam Mengimplementasikan Kurikulum 2013 (Studi Multi Kasus di SDK Ruteng I dan SDK Ruteng VI). *Skripsi*. Ruteng: Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar STKIP Satu Paulus Ruteng.
- Supriyanto, A. 2009. *Manajemen Perubahan: Bahan Ajar Berbasis Benchmarking*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Tarsan, Vitalis. 2012. Perubahan Sekolah dalam Mengimplementasikan Program Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional (Studi Multi Kasus di SMAK St. Albertus Dempo Malang dan SMA Negeri 1 Batu). *Tesis*. Malang: Program Studi Manajemen Pendidikan.
- Vanim, A. G. 2010. *Mengelola Perubahan*. Jakarta: Indeks.
- Winardi, J. 2009. *Teori Organisasi & Pengorganisasian*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- , 2005. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.