

## PERUBAHAN KEORGANISASIAN DAN PEMBELAJARAN PADA SMK NEGERI I BANDUNG MENUJU SEKOLAH BERTARAF INTERNASIONAL

---

*Amiruddin Idris*

---

### Abstrak

Studi ini dapat memberikan informasi yang berguna tentang pentingnya teori *organizing change and learning* yang dari Kurt Lewin dalam mendeskripsikan perubahan keorganisasian dan pembelajaran yang dilakukan oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Bandung dalam rangka mencapai predikat sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Berbagai tahapan perubahan dilakukan mulai dari tahap *unfreezing the status quo*, tahap *movement the new stage*, dan tahap *refreezing the new change to make it permanent*. Resistensi yang terjadi terhadap perubahan dapat diatasi melalui pendekatan teori yang dikemukakan oleh Kurt Lewin.

**Kata kunci:** *Organizing change and learning*

### PENDAHULUAN

Sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan lingkungan terhadap kualitas pelayanan pendidikan nasional dewasa ini yang sangat cepat dan dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien yang dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat, dan terarah. Dalam kenyataannya kelangsungan hidup dan pertumbuhan lembaga pendidikan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola aspek operasional semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimilikinya. Pengelolaan sumber daya yang dimaksudkan adalah bahwa lembaga pendidikan harus mampu untuk mensinergikan seluruh sumber

daya yang dimilikinya dalam rangka mencapai tujuan lembaga pendidikan antara lain melalui perubahan keorganisasian dan pembelajaran (*organizational change and learning*) yang mengarah pada kinerja produktif.

Perubahan organisasi merupakan suatu fenomena yang kompleks, sehingga pimpinan organisasi tidak bisa melakukan suatu perubahan terencana secara langsung (dramatikal) namun perlu perubahan secara sistematis dan logis agar memiliki suatu kesempatan yang realistis untuk berhasil. Untuk mengimplementasikan rencana perubahan tersebut, pimpinan organisasi perlu memahami prinsip-prinsip perubahan yang efektif dan bagaimana mengatasi penolakan atau resistensi karyawan terhadap perubahan tersebut. Kreitner dan Kinicki (2008) dalam Gibson *et. al* (2012: 495) menyatakan bahwa

terdapat dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam organisasi, yaitu: (1) kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar organisasi, seperti: karakteristik demografis, perkembangan teknologi, perubahan-perubahan di pasar, tekanan-tekanan sosial dan politik; dan (2) kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam organisasi, seperti : masalah-masalah manajemen SDM, perilaku dan keputusan pimpinan organisasi.

Himbauan Mendiknas kepada SMK Negeri 1 Bandung untuk memenuhi sembilan objek penjaminan mutu lembaga pendidikan yang meliputi: (1) akreditasi; (2) kurikulum; (3) proses pembelajaran, (4) penilaian; (5) tenaga pendidik; (6) tenaga kependidikan; (7) sarana dan prasarana; (8) pengelolaan; dan (9) pembiayaan. Dengan adanya himbuan tersebut, maka SMK Negeri 1 Bandung dituntut untuk dapat melakukan proses perubahan keorganisasian dan pembelajaran (*organizational change and learning*) guna mencapai predikat Sekolah Bertaraf Internasional (SBI) yang dapat memberikan kualitas terbaik dalam pelayanan pendidikan kepada siswanya dan dapat memiliki keunggulan kompetitif baik di dalam maupun luar negeri.

## PERMASALAHAN

Studi yang dilakukan dengan mengambil topik “perubahan keorganisasian dan pembelajaran pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Bandung” antara lain berusaha mengungkapkan sejauhmana proses perubahan keorganisasian dan pembelajaran dilakukan oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Bandung dalam rangka mencapai predikat sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI).

## PEMBAHASAN

Perubahan dalam organisasi adalah perubahan yang terjadi pada pelaku

organisasi, struktur organisasi dan teknologi dalam suatu organisasi dalam rangka mengarah keefektifan. Perubahan terjadi karena lingkungan yang tidak bebas dari ketidakpastian dan perubahan bersifat pasti agar dapat tetap memiliki eksistensi dan dapat bertahan. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman yang disertai dengan kemajuan teknologi.

Kreitner dan Kinicki (2008) dalam Gibson *et. al* (2012: 495) menyatakan bahwa ada dua kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam organisasi, yaitu: 1) kekuatan eksternal, yaitu kekuatan yang muncul dari luar organisasi, seperti : a) kekuatan kompetisi yang merupakan suatu kekuatan untuk merubah, karena jika suatu organisasi tidak sesuai, kurang atau melebihi pesaingnya dalam efisiensi, kualitas, atau kemampuan untuk inovasi baru atau pengembangan barang dan jasa maka dia tidak akan bisa bertahan dalam kondisi persaingan tersebut; b) kekuatan ekonomi baik itu secara lokal, nasional, maupun global sangat mempengaruhi keadaan suatu organisasi dalam mengambil keputusan dalam mengelola organisasi tersebut untuk tetap dalam jalur yang direncanakan semula atau melakukan perubahan untuk mengimbangi keadaan perekonomian; c) kekuatan politik baik secara langsung maupun tidak tanpa disadari politik menjadi salah satu pemicu banyak perubahan karena politik akan banyak mengintervensi berbagai bidang; d) kekuatan global yang sangat kompleks dan besar pengaruhnya bagi organisasi. Kekuatan global yang semakin menguasai banyak segi kehidupan memicu munculnya banyak perubahan, yang bahkan mungkin menuntut

organisasi merombak banyak bagian, mulai dari struktur sampai sistem; e) kekuatan demografi dan social yang berkaitan dengan kondisi kependudukan, masyarakat, orang per orang, karyawan, atau anggota organisasi yang terkait dengan kondisi sosial; f) kekuatan etis untuk menghadapi pemerintahan yang meningkat, kebutuhan sosial, dan politik agar lebih bertanggung jawab dan tingkah laku kerja sama yang jujur; dan 2) kekuatan internal, yaitu kekuatan yang muncul dari dalam organisasi, seperti: masalah-masalah manajemen SDM, perilaku dan keputusan Pimpinan Organisasi. Perubahan organisasi diperlukan dengan tujuan : a) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat daripada perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan terjadi di luar organisasi; b) meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi; c) melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan; d) meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja mampu tetap bertahan akan tetapi juga untuk terus bertumbuh dan berkembang; e) mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi tetap merasa aman dan terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.

Dalam melakukan perubahan organisasi, Gibson *et. al* (2012:499) menyatakan hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain: a) struktur organisasi; b) penerapan berbagai prinsip organisasi, seperti rantai komando, keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab; c) pendelegasian wewenang; d) sentralisasi versus desentralisasi, terutama dalam pengambilan keputusan operasional; e) pengelompokan tugas-tugas yang sejenis dan sebagainya.

Adapun jenis-jenis perubahan adalah sebagai berikut : 1) perubahan yang direncanakan atau yang mempunyai tujuan.

Sasaran perubahan yang direncanakan adalah untuk mempertahankan organisasi tersebut agar tetap seperti sekarang ini dan dapat hidup terus. Perubahan yang direncanakan dapat diartikan sebagai sebuah usaha sistematis untuk mendesain ulang suatu organisasi dengan cara yang akan membantunya melakukan adaptasi pada perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal atau mencapai sasaran baru. Perubahan yang direncanakan itu umumnya terjadi karena adanya (i) pergeseran dalam waktu, serta (ii) hubungan yang terjadi diseluruh dunia karena teknologi pemrosesan informasi canggih, bertambahnya globalisasi organisasi yang berarti bahwa manager harus mempunyai banyak ide baru, produk baru, tantangan yang lebih besar. Perubahan yang direncanakan biasanya terbatas pada masalah struktural, yakni jenis perubahan yang dicoba diciptakan oleh manajemen bervariasi. Jenis perubahan bergantung pada tujuan yang hendak dicapai. Perubahan struktur sebuah organisasi bisa berupa pengaturan ulang sistem internal, seperti jalur komunikasi, alur kerja, atau hierarki manajemen; dan 2) perubahan yang tidak direncanakan. Perubahan yang tidak direncanakan terjadi begitu saja karena lingkungan yang mempengaruhi dan mulanya tidak memiliki tujuan yang terencana.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah "penolakan atas perubahan itu sendiri". Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa

juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya. Newstrom (2011:362) menggolongkan empat jenis respon terhadap perubahan, sebagai berikut : a) resistensi aktif (sabotase, memperlambat kerja, dsb); b) resistensi pasif (bekerja sesedikit mungkin, tidak ingin mempelajari tugas baru, dsb); c) reaksi yang tidak dapat dibedakan (bekerja hanya berdasarkan perintah, kehilangan minat terhadap pekerjaan, dsb); d) penerimaan (mau bekerja sama, antusias, dan sebagainya).

Berbagai alasan penolakan/ resistensi atas perubahan menurut Newstrom (2011:364) dapat dikategorikan menjadi alasan penolakan secara individu dan secara kelompok atau organisasi yaitu: 1) alasan penolakan perubahan secara individu yaitu : a) kebiasaan yang merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan; b) rasa aman yaitu jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar; c) faktor ekonomi sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan; d) ketidakpastian yang tidak mudah diprediksi. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan; e) persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap; 2) Organisasi, pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Misalnya saja, organisasi pendidikan yang mengenal-kan doktrin keterbukaan dalam menghadapi tantangan ternyata merupakan lembaga yang paling sulit berubah. Sistem pendidikan yang sekarang

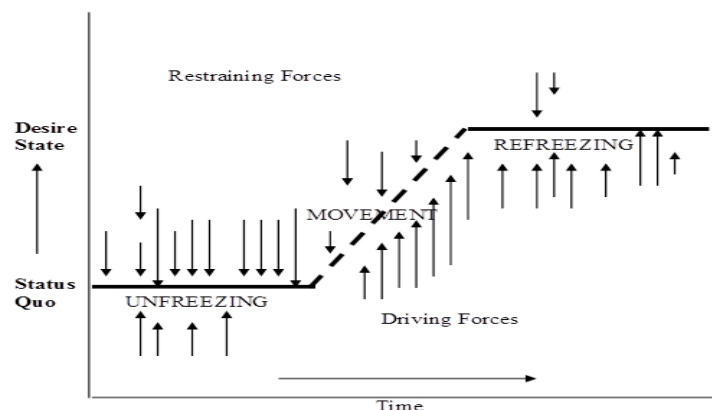
berjalan di sekolah-sekolah hampir dipastikan relatif sama dengan apa yang terjadi dua puluh lima tahun yang lalu, atau bahkan lebih. Begitu pula sebagian besar organisasi bisnis. Sedangkan alasan penolakan perubahan secara kelompok atau organisasi yaitu : a) Inersia Struktural artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu; b) Dampak Luas Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar; c) Inersia Kelompok Kerja yaitu kondisi ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah; d) Ancaman terhadap Keahlian. Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar; e) Ancaman Kekuasaan. Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah; f) Ancaman Alokasi Sumber Daya. Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?

Mengatasi penolakan terhadap perubahan dapat dilakukan melalui metode yang dikemukakan McShane (2008:494) sebagai berikut: 1) partisipasi. Partisipasi merupakan teknik yang paling efektif untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan; 2) pendidikan dan komunikasi. Mendidik karyawan mengenai kebutuhan akan perubahan dan hasil yang diharapkan dari suatu perubahan yang tertunda seharusnya mengurangi penolakan mereka. Komunikasi yang terbuka juga diharapkan mampu mengurangi penolakan selama proses perubahan serta ketidak pastian dapat diminimalkan. 3) Fasilitas. Prosedur fasilitas juga sangat penting saat membuat sebuah perubahan. Ketika mengumumkan sebuah perubahan di muka umum dan memberikan waktu bagi orang untuk melakukan penyesuaian terhadap cara baru dalam melakukan berbagai hal bisa membantu mengurangi penolakan terhadap perubahan. Memberikan kemudahan dan dukungan; 4) manipulasi dan kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memelintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan; 5) negosiasi dengan pihak-pihak yg menentang perubahan; 6) paksaan dalam bentuk pemberian ancaman & jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan organisasi.

Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak. Melalui strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit. Langkah-langkah dalam proses perubahan menurut Kurt Lewin yang kemudian disebut model Lewin dalam McShane (2008:488)

adalah :

1. *Unfreezing the status quo*, yaitu proses penjelasan perubahan kepada individu yang akan terpengaruh oleh perubahan agar dapat memahami mengapa perubahan itu diberlakukan. Upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang & pendukung perubahan. *Status quo* dicairkan, biasanya kondisi yg sekarang berlangsung (*status quo*) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.
2. *Movement to the new state*, yaitu perubahan itu sendiri, yang diimplementasikan / dihilangkan. Secara bertahap tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan mulai berkurang, sedang jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.
3. *Refreezing the new change to make it permanent*, yaitu proses penekanan dan mendukung perubahan sehingga ia menjadi bagian dari sistem. Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya.



Gambar 1. Langkah-langkah Perubahan (McShane, 2008:488)

UNFREEZING : adanya 1) himbauan Mendiknas kepada SMK Negeri 1 untuk memenuhi 9 Objek Penjaminan Mutu yang meliputi : (a) akreditasi; (b) kurikulum; (c) proses pembelajaran, (d) penilaian; (e) tenaga pendidik; (f) tenaga kependidikan; (g) sarana dan prasarana; (h) pengelolaan; dan (i) pembiayaan; 2) penunjukan Mendiknas kepada SMK Negeri 1 untuk berubah menjadi SBI karena telah memenuhi 9 Objek Penjaminan Mutu; 3) resistensi yang terjadi terkait tenaga pendidik dapat digolongkan ke dalam bentuk reaksi yang tidak dapat dibedakan, dimana mereka bersedia studi jika dibiayai, target min 30% S2 sedangkan realiasi 20%. Upaya yang dilakukan dengan cara negosiasi dengan Asian Development Bank untuk menambah bantuan dan berhasil.

MOVEMENT : Merupakan berbagai upaya pencapaian 9 Objek Penjaminan Mutu yang meliputi: 1) tenaga Pendidik yang sebelumnya belum berpendidikan S2 menjadi berpendidikan S2 dengan dana bantuan ADB; 2) tenaga kependidikan yang sebelumnya belum memenuhi Standar Tenaga Kependidikan (STK) menjadi memenuhi STK melalui Studi S2; 3) sarana dan prasarana yang sebelumnya belum memenuhi Standar Sarana dan Prasarana (SSP) menjadi memenuhi SSP melalui standar ruang kelas yang dilengkapi sarana TIK, perpustakaan digital, ruang multimedia, dsb; 4) pengelolaan yang sebelumnya belum memenuhi Standar Pengelolaan (SP) menjadi memenuhi SP melalui sertifikasi ISO 9001:2008, menjalin hubungan sister school, dll Pembiayaan yang sebelumnya belum memenuhi Standar Pembiayaan menjadi memenuhi Standar Pembiayaan melalui penerapan model pembiayaan yang efisien; 5) setelah mendapatkan biaya studi dari ADB maka tenaga pendidik dapat digolongkan ke dalam bentuk respon penerimaan, dimana mereka bersedia studi S2 guna mendukung program

SBI.

REFREEZING : dalam bentuk penyusunan dan penerapan ISO 9001:2008 dalam seluruh aspek standarisasi program dan kegiatan sekolah. Tenaga pendidik dapat digolongkan ke dalam bentuk respon penerimaan, dimana mereka berkomitmen dan bersedia terlibat aktif mensukseskan visi dan misi SBI melalui pelaksanaan ISO 9001:2008.

## PENUTUP

Teori *organizing change and learning* yang digunakan adalah teori dari Kurt Lewin dalam mendeskripsikan perubahan keorganisasian dan pembelajaran dilakukan oleh Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 1 Bandung dalam rangka mencapai predikat sebagai Sekolah Bertaraf Internasional (SBI). Tahap *Unfreezing the status quo*, menimbulkan resistensi/ penolakan dalam bentuk resistensi yang terjadi terkait tenaga pendidik. Upaya yang dilakukan dengan cara negosiasi dengan Asian Development Bank untuk menambah bantuan dan berhasil. Tahap *Movement the new stage*, dapat digolongkan ke dalam bentuk respon penerimaan, dimana tenaga pendidik bersedia studi S2 guna mendukung program SBI. Tahap *Refreezing the new change to make it permanent*, dapat digolongkan ke dalam bentuk respon penerimaan, dimana mereka berkomitmen dan bersedia terlibat aktif mensukseskan visi dan misi SBI melalui pelaksanaan ISO 9001:2008.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, J. L., Ivancevich, M. J., Donnely, J. H., Konopaske, Robert. 2012. 14th Edition. *Organizations : Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw Hill.
- Luthans, Fred. 2011. 12th Edition. *Organizational Behavior: An Evidence*

Based Approach. New York: McGraw Hill.

McShane, L. Steven & Glinow, Von. 2008. 4th Edition. Organizational Behavior. New York: McGraw Hill.

Newstrom, W. John. 2011. 13th Edition. Organizational Behavior: Human Behavior At Work. New York: McGraw Hill

***Penulis :***

**Amiruddin Idris**

Doktor Ilmu Ekonomi Manajemen  
Universitas Pasundan Bandung. Dosen  
Fakultas Ekonomi Universitas Almuslim  
Bireuen - Aceh

