

TRANSFORMASI LEMBAGA PENDIDIKAN: ANALISIS TANTANGAN DAN PERLAWANAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Fauzan Ahmad Siregar*¹, Zainal Abidin²

^{1,2}Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

Email: fauzanahmadsiregar01@gmail.com¹, zainalabidin.sthi@gmail.com²

Corresponding Author*: Fauzan Ahmad Siregar

ABSTRAK

Transformasi merupakan suatu hal yang nyata akan dihadapi, termasuk pada madrasah sebagai salah satu Lembaga pendidikan yang memiliki ciri tersendiri. Efektivitas proses transformasi berdampak pada eksistensi madrasah dalam memenuhi tuntutan perkembangan zaman. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan proses transformasi, tantangan dan perlawanan yang muncul pada proses transformasi madrasah. Metode kualitatif menggunakan teknik survei deskriptif. Peneliti melakukan observasi ke lapangan yang bersifat partisipatif. Hasil penelitian menemukan bahwa pemahaman pengelola perubahan pada proses perubahan, adanya tantangan dan perlawanan pada proses transformasi madrasah berimplikasi pada efektivitas perubahan organisasi. Proses transformasi melalui tahap akhir, tahap netral dan tahap awal. Tantangan pengelola madrasah dalam transformasi adalah meredam penolakan perubahan, meminimalisir ketidak sinkronan dan ambiguitas visi perubahan. Faktor terjadinya perlawanan perubahan pada dasarnya berasal dari faktor emosional individu.
Kata kunci: Transformasi Lembaga Pendidikan, Tantangan Perubahan, Perlawanan Perubahan.

ABSTRACT

Transformation is a real thing that will be faced, including in madrasahs as one of the educational institutions that have their own characteristics. The effectiveness of the transformation process has an impact on the existence of madrasahs in meeting the demands of the development of the era. The purpose of this study is to explain the transformation process, challenges and resistance that arise in the madrasah transformation process. The qualitative method uses descriptive survey techniques. Researchers conducted participatory field observations. The results of the study found that the understanding of change managers in the change process, the existence of challenges and resistance in the madrasah transformation process has implications for the effectiveness of organizational change. The transformation process goes through the final stage, the neutral stage and the initial stage. The challenge for madrasah managers in transformation is to reduce resistance to change, minimize the asynchronous and ambiguity of the vision of change. The factors that cause resistance to change basically come from individual emotional factors.

Keywords: Transformation of Educational Institutions, Challenges of Change, Resistance to Change

PENDAHULUAN

Dewasa ini dinamika perkembangan zaman telah bergeser secara konstan. Tuntutan terjadi pada berbagai macam aspek kehidupan, termasuk Lembaga Pendidikan. Kemampuan dalam beradaptasi dengan berbagai macam tuntutan baru yang muncul menentukan transformasi dan keberlangsungan hidup Lembaga Pendidikan itu sendiri. Faktanya tatkala Lembaga Pendidikan tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan zaman, banyak Lembaga Pendidikan yang mengalami kemandekan perkembangan bahkan harus tutup ataupun merger dengan sekolah lain.

Berdasarkan laporan telah terjadi fenomena dimana sebanyak 93 Sekolah Dasar Negeri di Bekasi merger yang merupakan dampak dari terjadinya krisis siswa (Manah, 2023). Mayoritas sekolah maupun madrasah yang ada di Indonesia saat ini masih terakreditasi B (Karwono & Susetyo, 2021). Merger, tidak berkembangnya mutu ataupun bahkan tutupnya Lembaga Pendidikan merupakan indikasi bahwa lembaga pendidikan gagal menyesuaikan diri dengan perubahan maupun dinamika sosial, hal ini juga bisa menimbulkan berbagai kesenjangan pendidikan dan ketidaksetaraan yang dapat merugikan masyarakat secara keseluruhan (Maskuroh, 2023). Kegagalan Lembaga pendidikan menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan perubahan sosial menunjukkan proses transformasi yang tidak efektif.

Pada proses transformasi, inovasi pemimpin dalam upaya transformasi dilakukan berfokus pada efektivitas budaya organisasi, yang merupakan instrumen utama dalam membentuk keterlibatan kerja dan kepercayaan pada kepemimpinan yang membantu pemimpin dalam merumuskan strategi efisien untuk menghadapi perubahan organisasi (Siregar & Prasetyo, 2023). Sinergi dan kolaborasi antara organisasi, pimpinan, dan pegawai merupakan faktor pendorong efektivitas proses transformasi (Zuhruf, 2024). Dengan loyalitas yang tinggi dari orang-orang yang terlibat dalam lembaganya, maka akan memudahkan proses pencapaian tujuan Pendidikan (Siregar, 2017). Urgensi transformasi penentuan visi dan misi Lembaga Pendidikan ke arah pemenuhan kebutuhan masyarakat mengharuskan kepemimpinan Lembaga pendidikan cakap dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin sehingga mampu mempengaruhi setiap unsur yang dipimpinnya bergerak ke arah pencapaian sasaran Lembaga Pendidikan yang telah ditetapkan.

Kebijakan transformasi lembaga pendidikan di Indonesia bertujuan untuk memperluas manfaat lembaga kepada masyarakat dan menghasilkan lulusan yang mampu berintegrasi dengan kebutuhan masyarakat. Transformasi Lembaga Pendidikan diharapkan berdampak pada bergesernya visi dan misi dan pengelolaan lembaga Pendidikan ke arah terpenuhinya kebutuhan masyarakat dan relevan dengan tuntutan zaman (Nurdin et al., 2024). Pentingnya transformasi Lembaga Pendidikan juga bertujuan untuk menghadapi persaingan global transformasi lembaga pendidikan menjadi semakin penting karena dengan transformasi inilah lembaga pendidikan dapat berjalan lebih aktif (Nurudin & Murti, 2023).

Kemampuan melaksanakan perubahan secara efektif pada upaya menghadapi perubahan menjadi suatu kewajiban bagi organisasi supaya organisasi bisa menunjukkan eksistensinya. Satu diantara tujuan perubahan organisasi yakni agar individu organisasi mampu meningkatkan kinerja mereka dan mendodong tercapainya tujuan organisasi (Daft, 2013). Faktanya implementasi perubahan organisasi sering kali menemui kendala. Ketidakmampuan organisasi dalam menjawab tantangan dan perlawanan akibat perubahan menjadi kendala bagi efektivitas perubahan

organisasi Tidak jarang perubahan dihadapkan pada resistensi yang signifikan yang berasal dari anggota organisasi (B et al., 2024).

Studi ini diharapkan berkontribusi pada literatur tentang bagaimana transformasi Lembaga Pendidikan seharusnya dilakukan dan analisis terhadap tantangan dan faktor penyebab terjadinya perlawanan pada proses perubahan di Lembaga Pendidikan. Penerapan langkah-langkah transformasi Lembaga Pendidikan dengan tepat berperan penting dan menjadi kunci keberhasilan Lembaga Pendidikan agar terus berkembang dan eksis di tengah masyarakat. Perubahan evolusioner pada sekolah, menegaskan bahwa Lembaga Pendidikan yang telah lama berdiri sekalipun, pasti akan berubah. Sikap pembaruan sistem pendidikan justru menunjukkan proses transformasi dilakukan dengan kehati-hatian dan ketelitian, Lembaga pendidikan telah mengalami transformasi dan perubahan yang dapat dilihat dari fungsi sekolah sebagai lembaga sosial dan sebagai lembaga Pendidikan (Kamal, 2018).

Telah banyak penelitian yang membahas mengenai transformasi Lembaga pendidikan, namun masih sedikit yang membahas terkait dengan tantangan dan perlawanan yang terjadi pada proses transformasi khususnya di Lembaga Pendidikan Islam. Penelitian ini diharapkan dapat memperjelas terkait tantangan dan faktor penyebab terjadinya perlawanan pada proses transformasi Lembaga pendidikan Islam dewasa ini. Sehingga penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam menangani masalah-masalah yang terjadi pada proses transformasi di Lembaga Pendidikan. Penelitian dilakukan pada Madrasah Aliyah Amaliyah Sunggal sebagai salah satu Lembaga Pendidikan yang saat ini terus mengalami perkembangan positif di wilayah Sumatera Utara.

Tujuan penelitian untuk melaporkan proses transformasi yang terjadi di Lembaga Pendidikan tersebut, tantangan dalam proses transformasi serta berbagai macam perlawanan yang muncul dikarenakan adanya proses transformasi sekolah. Meski demikian, efektivitas proses transformasi menitik beratkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas pencapaian perkembangan pendidikan dilakukan melalui proses transformasi budaya organisasi di sekolah dan melibatkan organisasi, kepemimpinan dan segenap sumber daya manusia pada Lembaga Pendidikan.

Penelitian ini mempunyai otentik nilai yang turut andil dalam mengisi kesenjangan literatur terkait pengelolaan proses perubahan yang terjadi di Lembaga pendidikan, khususnya Madrasah, di mana studi empiris terkait hubungan antara tantangan dan perlawanan pada proses perubahan organisasi yang memiliki resiko kegagalan organisasi dalam melakukan perubahan itu sendiri masih terbatas hingga saat ini. Implikasi praktis dan teoretis untuk pengelola madrasah harus membangun sistem pengelolaan pada tantangan dan perlawanan yang ada pada proses perubahan organisasi, satu diantara dampaknya bisa menjadi solusi dalam menciptakan proses perubahan yang efektif. Dalam hal ini pengelola madrasah harus memahami berbagai bentuk tantangan dan perlawanan yang mungkin muncul dalam proses perubahan sehingga dapat mengantisipasi dan menemukan jalan keluar agar tantangan dan perlawanan yang muncul justru menjadi kekuatan organisasi dalam menghadapi konsekuensi perubahan yang terjadi.

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif menggunakan teknik survei deskriptif. Peneliti melakukan observasi ke lapangan yang bersifat partisipatif. Informan penelitian adalah Kepala Sekolah Madrasah Aliyah, wakil Kepala Sekolah dan beberapa orang guru. Penelitian dilaksanakan dengan dua tahapan yakni: tahap pengumpulan serta tahap analisis terhadap data yang telah berhasil dikumpulkan. Pada tahap pengumpulan data peneliti melakukan pengecekan terhadap data-data

yang telah dihimpun dari lokasi penelitian; kemudian data dikelompokkan agar dapat memperlancar proses pengecekan; dan peneliti melakukan coding atau pengkodean pada data guna mempermudah peneliti pada proses identifikasi.

Selanjutnya pada proses analisis, setiap data yang telah diidentifikasi dianalisis baik secara induktif maupun deduktif (Young & Crow, 2016). Pada proses analisis data dilakukan beberapa tahapan, yakni: reduksi data, display data, kesimpulan dan verifikasi data (Huberman & Miles, 2002). Penelitian memanfaatkan pendekatan analitik dalam memahami fenomena yang terjadi di lapangan, sehingga penelitian ini diharapkan bisa merekomendasikan solusi secara konseptual.

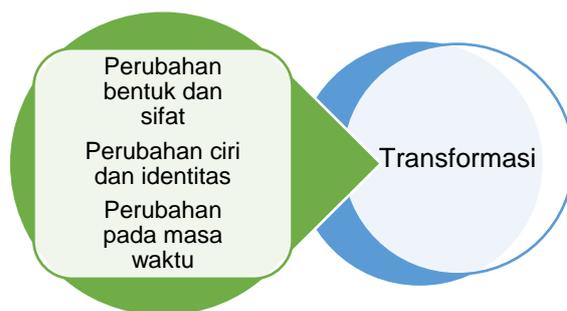
Hasil dan Pembahasan

Proses Transformasi Lembaga Pendidikan

Bertransformasi merupakan suatu keharusan bagi Lembaga pendidikan, hal ini terjadi karena adanya perubahan kebutuhan yang terus berubah secara dinamis. Transformasi pendidikan merupakan pergeseran yang bersifat fundamental pada pendekatan, metode serta tujuan pendidikan agar mampu menjawab dan memenuhi segala tuntutan dan perkembangan zaman modern (Hidayah et al., 2023). Transformasi merupakan proses perubahan, baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan, dalam suatu organisasi atau insitusi. Dengan kemampuan bertransformasi secara efektif maka lembaga pendidikan dapat beradaptasi pada setiap perkembangan dan mampu bertahan bahkan semakin berkembang.

Segecap kapasitas yang dimiliki oleh organisasi dapat menentukan Tingkat keberhasilan organisasi dalam proses transformasi organisasi (Rusilowati, 2022). Transformasi secara umum memiliki beberapa indikator pada prosesnya, adapun diantaranya yakni:

- a. Terjadinya pergeseran atau perubahan bentuk maupun sifat.
- b. Terjadinya perubahan pada konsep ciri maupun identitas.
- c. Terjadinya suatu keadaan dan masa yang berbeda (Ernita Dewi, 2012)



Gambar 1. Indikator pada proses Perubahan (Ernita Dewi, 2012).

Indikator-indikator dalam upaya efektivitas transformasi Lembaga pendidikan dapat dideteksi melalui berbagai alat analisis, seperti analisis SWOT, survei terhadap *stakeholder*, umpan balik dari para pengguna lulusan dan data kinerja Lembaga pendidikan itu sendiri. Analisis kekuatan dilakukan dengan mengenali aspek-aspek sumberdaya yang dimiliki baik secara kualitas maupun kuantitas. Pelibatan *stakeholder* dan umpan balik pengguna lulusan difungsikan guna menyerap informasi terkait apa yang dibutuhkan sehingga organisasi dapat menentukan tujuan dan

bagaiman perubahan dilakukan. Informasi terkait pencapaian organisasi digunakan sebagai tolak ukur untuk perubahan di masa depan. Dengan keberhasilan mengidentifikasi dan kemauan merespons indikator-indikator secara proaktif, Lembaga pendidikan mampu beradaptasi dan senantiasa kompetitif dalam lingkungan masyarakat yang selalu berubah.

Sasaran perubahan pada organisasi meliputi tiga aspek dalam organisasi, yaitu pada ranah struktur, tata fisik dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Pada ranah struktur perubahan terjadi pada sistem kepemimpinan yang dianut dan teknis organisasi kelembagaan. Pada ranah tata fisik perubahan terjadi perubahan lokasi kerja organisasi sedangkan perubahan teknologi terjadi pada alat-alat kerja yang berbasis pada sistem komputerisasi dan pelaksanaan pekerjaan yang berbasis digital (Mustofa, 2019).

Efektivitas proses transformasi bergantung pada penerapan strategi manajemen perubahan yang tepat, seperti memperkuat kepemimpinan, memberdayakan pendidik, mengembangkan kurikulum yang relevan, mengoptimalkan sumber daya, dan secara aktif melibatkan berbagai pemangku kepentingan, secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan. Kepemimpinan yang kuat, pemberdayaan pendidik melalui pelatihan dan kolaborasi, serta pengembangan kurikulum yang berfokus pada siswa muncul sebagai faktor kunci dalam mencapai tujuan perubahan. Selain itu, optimalisasi sumber daya dan keterlibatan aktif orang tua, komite sekolah, dan masyarakat juga sangat penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung proses perubahan (Hamid & Muadin, 2024). Strategi transformasi dengan basis keterlibatan sumber daya manusia organisasi, kepemimpinan yang visioner, dan pemanfaatan teknologi menjadi elemen kunci dalam kesuksesan transformasi organisasi (Wartono, 2024).

Faktor yang mempengaruhi perubahan adalah pengetahuan, keterampilan, kepercayaan anggota organisasi dan lingkungan organisasi. Pemanfaatan teknologi informasi bagi organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam menjalankan kegiatan kesehariannya. Pemanfaatan teknologi informasi dikategorikan menjadi tiga kategori, yaitu perbaikan efisiensi, perbaikan efektivitas dan peningkatan strategis. Tantangan dalam perubahan secara umum karena terjadi penolakan. Jenis penolakan umumnya terbagi menjadi dua, yaitu penolakan yang berasal dari individu dan kelompok atau organisasi. Penolakan individu meliputi kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, takut akan sesuatu yang tidak diketahui dan persepsi (Rizal et al., 2023).

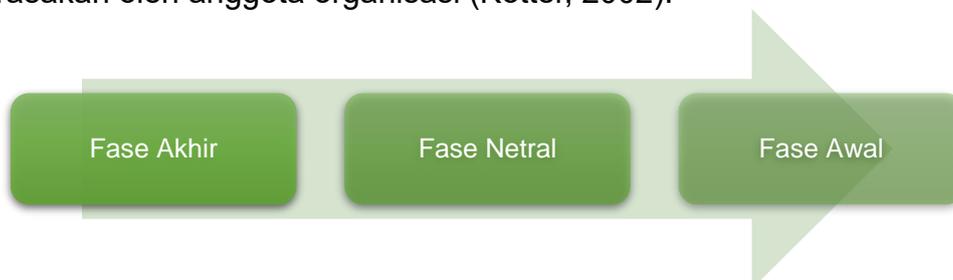
Faktor lain yang juga perlu menjadi pertimbangan pada saat melakukan transformasi adalah:

1. Agen perubahan. Organisasi perlu menentukan orang-orang yang akan menjadi inspirasi perubahan. Hal ini dapat membantu efektivitas perubahan yang akan dilakukan organisasi
2. Menetapkan apa yang perlu diubah. Sasaran perubahan perlu ditentukan secara cermat guna mereduksi kemungkinan munculnya kekhawatiran akan perubahan yang dapat menimbulkan perlawanan dalam proses perubahan.
3. Jenis perubahan yang akan dilakukan. Organisasi perlu menentukan metode yang akan diterapkan pada proses perubahan. Langkah yang tepat dalam melakukan perubahan memungkinkan organisasi untuk mengeliminasi kemungkinan gagalnya perubahan

4. Para individu yang dipengaruhi oleh perubahan. Orang-orang yang akan dipengaruhi dalam proses perubahan perlu dikenali agar pengelola dapat menentukan tindakan tepat pada individu yang akan diubah
5. Evaluasi perubahan tersebut. Organisasi perlu untuk mengukur dan menentukan langkah-langkah lanjutan yang perlu dilakukan dalam proses perubahan. (Sugandi, 2013)

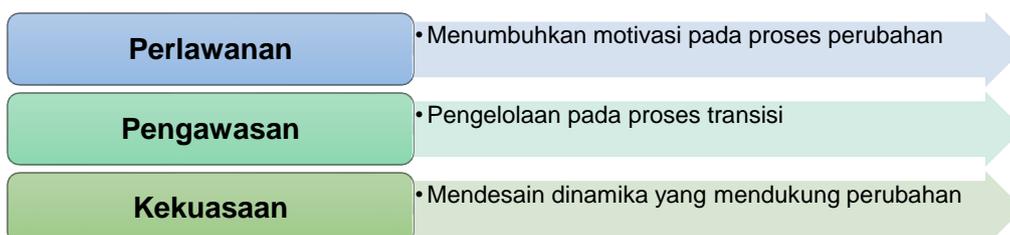
Berbagai ahli telah berupaya untuk menelaah dan memahami bagaimana perubahan terjadi pada suatu organisasi, menurut Kotter beberapa tahapan pada proses perubahan yakni: fase pertama adalah tahap keberakhiran, pada tahap ini terjadi upaya untuk meninggalkan nilai-nilai (kebiasaan) yang lama (status quo). Pada tahap ini diindikasikan pada terjadinya suatu kondisi tertekan (depresi) pada objek perubahan dalam organisasi. Kondisi ini merupakan hal yang biasa dalam proses perubahan, namun tentunya perlu dikelola dengan memfasilitasi dan memotivasi objek perubahan untuk mengatasi tekanan yang dihadapinya. Pada fase ini kepemimpinan menjadi kunci pada upaya mencoba mendesain dan mensosialisasikan nilai-nilai perubahan pada segenap unit kerja agar mereka memiliki motivasi untuk berubah.

Kemudian fase kedua adalah tahap netral, pada tahap ini diindikasikan dengan munculnya dukungan dari objek perubahan di dalam organisasi yang bercirikan pada adanya motivasi untuk secepat mungkin melakukan perubahan. Pada tahap ini menggambarkan pada suatu keadaan dimana mulai munculnya inisiatif perubahan yang dilaksanakan oleh beberapa orang yang berada di dalam organisasi pada multilevel manajemen yang berdampak pada terjadinya beberapa tantangan berupa konflik, penolakan, kemarahan, ketidaknyamanan dan keberhasilan yang tidak begitu berarti. Terakhir, yaitu tahap memulai dari awal, pada tahap ini penerapan sistem baru dilakukan dan disertai dengan adanya upaya evaluasi pada tingkat efisiensi dan keberhasilan nilai-nilai baru sehingga manfaat dari implementasi perubahan benar-benar dirasakan oleh anggota organisasi (Kotter, 2002).



Gambar 2. Fase-fase pada proses perubahan menurut Kotter (Kotter, 2002)

Pada proses perubahan terjadi pula beberapa tahapan penting pengelolaan perubahan yang perlu dipahami pengelola perubahan, tahapan tersebut antara lain yakni: perlawanan, pengawasan dan kekuasaan. Pada setiap tahapan pengelola perubahan perlu menentukan tindakan-tindakan dalam menanggulangnya. Hal ini dilakukan bertujuan untuk optimalisasi perubahan nilai-nilai lama yang telah dianut menuju nilai-nilai yang baru.



Gambar 3. Problem dan implikasi pada tahapan perubahan (Nadler & Thusman, 1983).

Perubahan di Lembaga Pendidikan dapat berbeda-beda penyebabnya dan pemecahannya. Perlawanan perubahan yang berlarut-larut akan menimbulkan temporal and partial change. Perlawanan perubahan bersifat intern dan ekstern yang semuanya bisa diselesaikan dengan *effective communication* (Efendi, 2013). Terhambatnya proses perubahan karena adanya perlawanan perlu diantisipasi baik sebelum maupun setelah munculnya perlawanan itu sendiri. Suksesnya pengelola dalam menangani perlawanan yang ada berdampak pada kesuksesan pencapaian tujuan perubahan.

Pendekatan dalam Proses Transformasi

Efektivitas proses transformasi Lembaga pendidikan ditentukan oleh pendekatan yang diterapkan pengelola perubahan. Setidaknya ada beberapa pendekatan yang bisa dipilih oleh pengelola dalam upaya optimalisasi proses perubahan, antara lain:

1. Pendekatan Konsep *Organizational Development*.

Pendekatan ini dilakukan dengan mengantisipasi kebutuhan pada perubahan, pengembangan hubungan antara praktisi maupun klien, melewati proses diagnostic,

2. Pendekatan Kontingensi.
3. Pendekatan Proses.

4. Langkah Perubahan Kotter (Caron & Markusen, 2016).

Dalam penerapan perubahan pengelola perubahan organisasi dapat mengimplementasikan setidaknya tiga strategi, yakni (Sugandi, 2013):

1. Strategi perubahan paksa (*force change strategy*). Strategi perubahan paksa dalam pelaksanaannya dilakukan dengan mengeluarkan kebijakan berupa perintah serta kewajiban semua pihak untuk melaksanakan perintah tersebut. Strategi memiliki keunggulan pada kecepatannya dalam proses perubahan, namun strategi ini memiliki sisi negatif yaitu memungkinkan rendahnya komitmen dan tingginya resistensi pada nilai-nilai perubahan yang diterapkan.
2. Strategi perubahan edukatif (*educative change strategy*). Strategi perubahan ini diterapkan dengan Langkah menyajikan informasi dan pengetahuan guna memunculkan keyakinan dan kesadaran orang terkait perlunya dilakukan perubahan, dan yang menjadi kelemahan strategi perubahan edukatif yakni proses perubahan yang membutuhkan jangka waktu yang cukup lama dan membutuhkan biaya yang lebih besar dalam proses penerapannya. Biasanya strategi ini bisa menghasilkan komitmen pada nilai-nilai perubahan dan rendahnya tingkat resistensi pada proses perubahan jika dibandingkan dengan strategi perubahan paksa
3. Strategi perubahan rasional atau demi kepentingan sendiri (*rational or selfinterest change strategy*). Strategi perubahan rasional untuk kepentingan sendiri merupakan strategi yang bertujuan untuk meyakinkan orang-orang bahwa perubahan diperlukan agar organisasi berkembang dan berdampak pada terpenuhinya segala kebutuhan dan kepentingan pribadi orang-orang yang akan diubah. Pada dasarnya dampak strategi ini juga merupakan keberlanjutan dari penerapan strategi edukatif.

Tantangan Transformasi Madrasah

Pemicu perubahan pada organisasi pada dasarnya bersumber dari dua faktor utama yaitu faktor internal maupun eksternal organisasi (Setyaji et al., 2022). Tantangan bagi Madrasah di masa disrupsi yakni mampu secara konsisten menyiapkan *output* madrasah yang bisa eksis dan berkembang di era yang penuh dengan kreatifitas dan inovasi (Samsudin, 2019). Tantangan akan keberlangsungan nilai-nilai moral menjadikan Madrasah sebagai pondasi pada pewarisan keberlangsungan budaya ketimuran yang selama semakin hari semakin mengkhawatirkan. Terkikisnya nilai-nilai yang selama ini dianut dan digantikan oleh budaya baru akibat dari perkembangan zaman yang semakin memudahkan orang untuk mengakses berbagai informasi. Dalam hal ini madrasah ditantang untuk dapat melahirkan generasi bangsa yang melek terhadap perkembangan zaman termasuk perkembangan teknologi namun tetap memiliki dan mampu mengejawantahkan nilai-nilai religius dalam kehidupan mereka dimasa depan.

Situasi demikian memungkinkan masyarakat dikenalkan pada perubahan-perubahan baru. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi madrasah untuk dapat menjawab kebutuhan Masyarakat dewasa ini. Eksistensi madrasah sebagai Lembaga pendidikan yang berbasis agama seharusnya mampu merespon secara adaptif pada dinamika dan tuntutan perkembangan zaman. Kemampuan madrasah untuk menjawab tantangan ditentukan oleh efektivitas transformasi yang dilakukan pengelola madrasah. Sepatutnya tantangan dijadikan sebagai motivasi dan kekuatan dalam melakukan transformasi.

Umumnya tantangan yang biasanya sering muncul pada proses perubahan organisasi antara lain:

- 1) Penolakan yang muncul baik dari individu maupun kelompok yang terkena imbas terjadinya perubahan. Ketidakpastian, rasa takut kehilangan sesuatu yang telah dimiliki, serta rasa nyaman pada status quo merupakan beberapa dimensi yang melatar belakangi terjadinya penolakan perubahan.
- 2) Ketidaksinkronan antara nilai-nilai baru dengan budaya organisasi yang lama: Perubahan yang tidak sinkron dengan maupun prinsip maupun budaya yang telah lama berlaku memungkinkan resiko kegagalan perubahan.
- 3) Ambiguitas visi maupun sasaran perubahan: ketika visi maupun sasaran tidak jelas, maka orang akan merasakan kerumitan dalam memahami apalagi mendukung perubahan.
- 4) Keterbatasan sumber daya: saat sumber daya terbatas, pelaksanaan perubahan akan menjadi sulit.
- 5) Pengaruh dari lingkungan luar: Perubahan adalah sesuatu yang pasti terjadi (Kosasih et al., 2024).

Setiap orang yang ada dalam organisasi akan merasakan beratnya proses perubahan, hal ini terjadi karena secara langsung mereka harus beradaptasi terhadap aspek-aspek baru yang menjadi sasaran perubahan. Sayangnya, pendekatan yang dilakukan pengelola dalam proses perubahan dewasa ini masih mengalami kecacatan proses. Banyak organisasi malah menangani pengelolaan perubahan sebagai suatu proyek dengan siklus awal, tengah serta akhir yang tidak sama. Hal ini mengakibatkan pihak-pihak yang terlibat dan terdampak perubahan berfikir ulang dalam upaya melakukan perubahan yang disebabkan oleh adanya perasaan kehilangan arah maupun kendali (Rizal et al., 2023).

Perlawanan dalam Proses Transformasi

Perlawanan (resistensi) merupakan satu diantara dampak yang pasti terjadi dalam proses perubahan. Berbagai macam faktor bisa menjadi penyebab munculnya perlawanan dalam proses perubahan. Perlawanan merupakan ungkapan ketidaksetujuan terhadap berubahnya *status quo* yang telah menjadi kebiasaan lama. Perlawanan muncul karena adanya persepsi negatif pada perubahan. Perubahan dianggap cenderung mengganggu kenyamanan dan kepentingan status quo yang selama ini dijalankan. Perlawanan pada dasarnya dilakukan karena perubahan biasanya diawali dengan ketidakmenentuan. Situasi ini akan membuat orang merasa tidak nyaman, apalagi jika proses perubahan yang berlangsung membebani baik secara fisik maupun psikis. Karenanya, perubahan sulit menghindari adanya perlawanan.

Perlawanan atau penolakan perubahan biasanya dikarenakan ada sesuatu yang dianggap mengancam nilai-nilai yang ada pada seseorang atau individu. Padahal ancaman itu bisa saja suatu hal yang nyata atau bisa saja hanya merupakan persepsi semata. Jadi, rasa terancam bisa saja terjadi karena pemahaman yang benar ataupun sebaliknya adanya pemahaman yang salah atas perubahan yang akan dilakukan. Salahnya pemahaman terkait alasan perubahan, minimnya pelibatan objek perubahan, kekhawatiran pada dampak perubahan terhadap pribadi, komunikasi dan sosialisasi yang belum efektif, kurangnya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta kesalahan dalam penerapan Langkah-langkah pengelolaan perubahan menjadi penyebab terjadinya penolakan pada perubahan (Jambak et al., 2023).

Perlawanan dianggap sebagai aspek penghambat dalam proses perubahan organisasi. Penolakan nilai-nilai baru bisa berdampak negatif terhadap kinerja maupun efektivitas organisasi (Jambak et al., 2023). Perilaku perlawanan atau tindakan bertahan pada kebiasaan lama ini menjadi kontradiksi terhadap teori perubahan organisasi yang bertujuan untuk perkembangan organisasi. Sementara itu fakta bahwa dinamika yang terjadi pada pola pikir tuntutan maupun tingkat kepuasan Masyarakat senantiasa mengalami perkembangan dan mengharuskan organisasi untuk mengikutinya.

Pola pikir maupun paradigma terkait perubahan seringkali mendapatkan dukungan pada tahap formulasi strategi, namun sering kali permasalahan muncul saat ide perubahan telah diadopsi dan diimplementasikan, perlawanan biasanya muncul bahkan saat perubahan tersebut masih dalam proses usulan.

Sedikitnya terdapat 8 faktor penyebab terjadinya perlawanan/perlawanan pada proses perubahan, yakni:

1. Adanya kecurigaan akibat keterkejutan pada suatu hal yang baru. Ini menyebabkan kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukan sebelumnya akan terganggu.
2. Rasa terancam pada status dan keterampilan yang telah dimiliki.
3. Adanya rasa kekhawatiran yang merupakan efek dari ketidakpastian dampak dari perubahan yang akan terjadi.
4. Rasa kurang percaya diri pada kemampuan untuk memenuhi segala tuntutan baru setelah memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru.
5. Ketidaknyamanan yang memungkinkan mengganggu status quo
6. Ancaman pada interaksi sosial antar pribadi, adat istiadat serta standar yang sebelumnya telah disepakati oleh kelompok.
7. Adanya ketakutan pada dampak perubahan. Hal ini terjadi saat individu tidak mengetahui seberapa jauh besar perubahan yang akan terjadi.

8. Ketakutan yang berorientasi pada kepentingan, keamanan kerja maupun ekonomi terkait penghasilan yang mungkin saja akan hilang di masa yang akan datang akibat perubahan yang terjadi. (Wilkinson et al., 2010).

Transformasi organisasi dapat secara signifikan memengaruhi psikologis orang-orang yang ada dalam organisasi. Hal ini sering kali menjadikan perubahan dianggap sebagai suatu hal yang mudah untuk dicanangkan dan dipikirkan namun sulit diimplementasikan. Kesulitan dalam implementasinya berasal dari orang-orang yang menjadi objek perubahan. Ratnawati dalam Laihad menyatakan bahwa secara psikologis kekhawatiran pada sesuatu yang tidak diketahui dan tak terprediksi, kebutuhan pada keberlangsungan status quo dan kepentingan pribadi merupakan aspek-aspek yang paling sering melatarbelakangi munculnya perlawanan pada perubahan (Laihad et al., 2019).

Pengelola perubahan organisasi perlu memperhatikan faktor penyebab munculnya perlawanan agar dapat menentukan tindakan seperti apa yang perlu dilakukan pada perlawanan yang terjadi. Komunikasi yang efektif dalam mengelola proses perubahan serta kepemimpinan yang inklusif mempunyai peran penting pada pengelolaan perlawanan dan mendukung terjadinya adopsi nilai-nilai baru yang menjadi tujuan perubahan. Kejelasan informasi, keterbukaan, dan konsistensi akan nilai-nilai dan pentingnya perubahan dilakukan menjadi dasar dalam upaya membangun kesepahaman terkait konteks harus dilakukannya perubahan. Hal ini juga mampu mereduksi kemungkinan timbulnya ketidakpastian pada proses perubahan (Hayadi et al., 2024) (B et al., 2024). Menciptakan kesadaran terkait pentingnya perubahan serta mengkomunikasikan tujuan perubahan secara jelas kepada seluruh individu organisasi yang terlibat. Dengan peyajian pemahaman yang kuat terkait latar belakang di balik perubahan serta manfaat yang diharapkan, madrasah bisa mereduksi resiko munculnya kekhawatiran pada ketidakpastian dampak perubahan yang diterapkan.

Selanjutnya kepemimpinan inklusif yang mana penerapannya mengakui nilai pada bermacam pengalaman maupun perspektif yang ada serta pelibatan segenap *stakeholder* agar senantiasa berpartisipasi pada proses perubahan. Oleh karenanya, kepala sekolah sebagai pemimpin seharusnya sadar akan pentingnya mengembangkan kemampuan komunikasi mereka serta mengimplementasikan pendekatan kepemimpinan inklusif yang bertujuan memperkuat dukungan pelaksanaan perubahan, menanggulangi berbagai perlawanan yang terjadi serta membangun lingkungan yang kondusif pada hal-hal yang bersifat inovasi dan pengembangan di lingkungan pendidikan.

Adopsi pada kepemimpinan yang responsif serta pengembangan pengetahuan yang secara terus-menerus, pemberian pengalaman belajar yang bermakna pada segenap orang-orang yang terlibat, berdampak pada semakin besarnya kemungkinan terjadinya efektivitas perubahan (Hayadi et al., 2024) (SA'IDU, 2021). Upaya organisasi melalui tindakan transparansi serta peningkatan partisipasi pada proses perubahan dan konsistensi dalam menebarkan pemahaman terkait tujuan yang melatar belakangi perubahan organisasi memiliki relevansi pada organisasi dalam mengurangi tingkat ketidakpercayaan serta kekhawatiran yang terjadi pada proses implementasi perubahan (Kustiwi et al., 2024).

Dalam pelaksanaan perubahan, pengelola perlu memperhatikan urgensi memupuk kesadaran, pelibatan segenap pemangku kepentingan, kebijaksanaan pada pengelolaan sumber daya (Riwayanto et al., 2024). Upaya menanggulangi perlawanan bisa dilakukan dengan optimalisasi pelibatan pegawai pada pelaksanaan proses perubahan serta memastikan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan pada

proses adaptasi dengan nilai-nilai baru (Jambak et al., 2023). Strategi pengembangan budaya organisasi secara responsif, pembangunan jejaring kerja sama, dan investasi dalam pelatihan staf menjadi kunci untuk mengembangkan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Perlawanan yang muncul dalam proses perubahan tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu faktor penghambat sekaligus tantangan dalam implemementasi perubahan organisasi.

Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa proses transformasi yang terjadi di Madrasah melibatkan berbagai pendekatan dalam proses transformasi, aspek-aspek penting dalam proses transformasi, tantangan dan perlawanan dalam proses transformasi perlu dikenali dan dikelola agar dapat menjadi sumber daya bagi madrasah dalam proses perubahan. Penelitian ini menemukan bahwa penerapan proses pengelolaan perubahan organisasi dengan tepat, pemahaman dan pemberdayaan pada aspek penting pada proses perubahan. Pemahaman pengelola perubahan pada resiko adanya tantangan dan perlawanan pada proses transformasi madrasah berimplikasi pada efektivitas perubahan organisasi.

Proses transformasi di madrasah diawali dengan tahap akhir yang ditandai dengan menghakhiri kebiasaan-kebiasaan lama, tahap netral yang ditandai dengan munculnya dukungan terhadap perubahan dan tahap awal yang ditandai dengan penerapan sistem baru dilakukan dan disertai dengan adanya upaya evaluasi pada tingkat efisiensi dan keberhasilan nilai-nilai baru. Efektivitas perubahan ditentukan juga oleh kesesuaian pendekatan yang dipilih dan diimplementasikan dalam proses perubahan.

Tantangan pengelola madrasah dalam upaya transformasi madrasah yang muncul dalam proses perubahan madrasah adalah meredam penolakan yang muncul, meminimalisir perubahan yang tidak sinkron dengan prinsip maupun budaya yang telah lama berlaku, meminimalisir terjadinya ambiguitas visi maupun sasaran perubahan dan pemanfaatan sumberdaya secara efektif dan efisien dalam proses transformasi madrasah.

Dan faktor penyebab terjadinya perlawanan pada proses perubahan madrasah pada dasarnya berasal dari faktor emosional individu yang akan merasakan dampak terjadinya perubahan, Adapun faktor emosional tersebut antara lain: adanya kecurigaan, rasa terancam, kekhawatiran, tidak percaya diri dan ketidak nyamanan.

Daftar Pustaka

- B, M., Ali Yusuf, F., Suheti, & Agustina. (2024). Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan Dalam Wawasan, Intervensi Dan Strategi Untuk Adaptasi Organisasi. *Economic and Business Management International Journal*, 4(1), 169–177.
- Daft, R. L. (2013). *Management (11th ed.)*. Cengage Learning.
- Efendi, N. (2013). *Manajemen perubahan Lembaga Pendidikan Islam: Studi Multisitus Pada Pondok Pesantren di Tulungagung*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Ernita Dewi. (2012). Transformasi Sosial Dan Nilai Agama. *Jurnal Imlu-Ilmu Usuluddin Dan Filsafat*, 128, 112–121.
- Hamid, A., & Muadin, A. (2024). Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 1 Balikpapan. *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 77–83.
- Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., & Pahliana, S. (2024). Strategi Mengatasi Resistensi

- Terhadap Perubahan Dalam Dunia Pendidikan: Tinjauan Terhadap Praktik Manajemen. *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ)*, 4(1), 178–186.
- Hidayah, N., Patimah, S., & Subandi. (2023). Transformasi Lembaga Pendidikan Islam Menghadapi Era Society 5.0. *Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran Islam*, 07. <http://dx.doi.org/10.24127/att.v6521a2366>
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage.
- Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Hulu, P. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 22–37. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>
- Kamal, F. (2018). Transformasi Pendidikan Pesantren Sebagai Lembaga Pendidikan Islam Abad 21. *Paramurobi: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 17–30.
- Karwono, H., & Susetyo, B. (2021). PETA MUTU SATUAN PENDIDIKAN DI INDONESIA (Studi Pilotting Project akreditasi 2020). *Jurnal Penelitian Kebijakan Pendidikan*, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.24832/jpkp.v14i1.434>
- Kosasih, E., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., Husein, M. H., & Musadad. (2024). Literature Review: Manajemen Perubahan, Tantangan Perubahan dan Model Perubahan. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan Dan Teknologi (JUMAKET)*, 1(2), 30–39.
- Kotter, J. (2002). *The Heart of Change, Harvard Business School*. Harvard Business School Press: Boston.
- Kustiwi, I. A., Alif, F. A. N., & Ridho, M. W. (2024). Meningkatkan Transparansi dan Akurasi Melalui Sistem Informasi Akuntansi Terintegrasi. *WANARGI: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(2), 1–9.
- Laihad, R. A., Lengkong, V. P., & Saerang, R. T. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado Analysis of Factors That Cause Resistance in the Process of Organizational Change in the Fin. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 531–540. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/viewFile/22442/22135>
- Manah, M. (2023, June 1). Fenomena Merger SD di Bekasi, Bukti Kualitas Pas-pasan? *Bakabar.Com*.
- Maskuroh, L. (2023). Transformasi Sosial di Lembaga Pendidikan dan Dampaknya pada Masyarakat. *J-PGMI: Jurnal Pendidikan Guru MI*, 6(2), 131–140.
- Mustofa, A. (2019). *Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam Studi Kasus di Pesantren Fathul 'Ulūm Kwagean Kediri*. IAIN Ponorogo.
- Nadler, D. A., & Thusman, M. L. (1983). *A General Diagnostic Model for Organizational Behavior*. MacGraw Hill.
- Nurdin, A., Arifin, S., & Humaidi, M. N. (2024). A Systematic Literature Review: Tren Kebijakan Transformasi Lembaga Pendidikan Tinggi Keagamaan di Indonesia. *Jurnal PAI Raden Fatah*, 6(1), 205–218.
- Nurudin, L., & Murti, A. W. (2023). Transformasi Organisasi Lembaga Pendidikan Islam Dalam Menghadapi Persaingan Global: Telaah Transformasi IAIN Surakarta Menjadi UIN Raden Mas Said Surakarta. *Jurnal Manajemen Dan Budaya*, 3(1), 14–23.
- Riwayanto, I. S., Hayadi, B. H., & Yusuf, F. A. (2024). Implementasi Konsep Perubahan Organisasi Menurut Kurt Lewin Dalam Konteks Sekolah Menengah Pertama Dalam Tinjauan Terhadap Tantangan Dan Strategi *Technical and Vocational*, 4(1), 1–10. <https://www.mand->

- ycmm.org/index.php/taveij/article/view/648%0Ahttps://www.mand-ycmm.org/index.php/taveij/article/download/648/711
- Rizal, A., Kahfi, S. N., & Prasetyono, H. (2023). Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933–941.
- Rusilowati, U. (2022). *ORGANISASI PEMBELAJARAN*. Cipta Media Nusantara.
- SA'IDU, N. (2021). DIFUSI INOVASI MANAJEMEN PERUBAHAN MODEL KURT LEWIN PADA MADRASAH DENGAN PENDEKATAN PRINSIP TRINGA. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 1(4), 337–347. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v1i4.611>
- Samsudin. (2019). Tantangan Lembaga Pendidikan Pesantren Di Era Disrupsi. *Conference on Islamic Studies (CoIS)*, 225.
- Setyaji, A. D., Ihsania, C., Permatasari, D., Sari, E. K., Septiana, H. S., Ibrohim, M., Pratomo, N. A., Hidayanti, N., Paryanto, Anggraeni, S., Torikha, Sopyandana, Y., Putri, Y. M., & Yuliani, S. (2022). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*.
- Siregar, F. A. (2017). Membangun Loyalitas Tenaga Pendidik. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 1(1), 117–128.
- Siregar, F. A., & Prasetyo, M. A. M. (2023). The innovation of pesantren development in aceh province through the effectiveness of organizational culture. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran, Dan Pembelajaran*, 9(1), 174–187.
- Sugandi, L. (2013). Dampak Implementasi Change Management pada Organisasi. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 4(1), 313. <https://doi.org/10.21512/comtech.v4i1.2743>
- Wartono, T. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi: Strategi Efektif dalam Menghadapi Tantangan Global. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(2), 4086–4092.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). The SAGE handbook of human resource management. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Young, M. D., & Crow, G. M. (Eds.). (2016). *Handbook of Research on the Education of School Leaders*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315724751>
- Zuhruf, A. (2024). Transformational Leadership: Peran Pimpinan Dalam Transformasi Tata Kelola Kearsipan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Good Governance*, 67–79.