BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan dasar merupakan fondasi utama dalam pembangunan manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Kualitas pendidikan dasar sangat memengaruhi kemampuan individu dalam memahami, menghadapi, dan berkontribusi dalam perkembangan masyarakat dan negara. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak tantangan yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan dasar, baik di tingkat nasional maupun global.

Salah satu tantangan utama dalam penyelenggaraan pendidikan dasar adalah perubahan dinamis yang terjadi dalam masyarakat, teknologi, dan ekonomi. Akhir-akhir ini, dunia pendidikan di tanah air tengah mengalami begitu banyak perubahan arah kebijakan yang berbeda dari arah kebijakan sebelumnya. Di jenjang pendidikan dasar dan menengah kini tengah dituntut melaksanakan kebijakan "merdeka belajar" dan di jenjang pendidikan tinggi juga diberlakukan kebijakan "kampus merdeka". Belum lagi, kebijakan penghilangan ujian nasional, perubahan organisasi dan tata kerja kementerian, semuanya tentu akan berimplikasi pada perubahan cara pengelolaan pendidikan secara keseluruhan. Perubahan ini memengaruhi tuntutan dan kebutuhan pendidikan dasar yang harus terus disesuaikan agar relevan dan efektif. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi kunci dalam memastikan bahwa kebijakan pendidikan dasar dapat merespon dengan cepat dan tepat terhadap dinamika lingkungan.

Manajemen perubahan dalam konteks pendidikan dasar melibatkan perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan, kesetaraan akses, dan relevansi kurikulum dengan kebutuhan masa depan. Hal ini mencakup berbagai aspek, mulai dari pengembangan kurikulum yang inovatif, pelatihan guru yang berkelanjutan,

hingga penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam proses pembelajaran.

Dalam menghadapi perubahan tersebut, pemerintah dan berbagai pemangku kepentingan dalam bidang pendidikan perlu memiliki kebijakan yang progresif dan adaptif. Kebijakan tersebut harus mampu mengakomodasi berbagai kebutuhan dan aspirasi, serta memastikan bahwa setiap individu memiliki akses yang sama terhadap pendidikan berkualitas. Selain itu, kebijakan pendidikan dasar juga harus mampu mengatasi disparitas antar wilayah, antar kelompok sosial, dan mengintegrasikan nilai-nilai multikultural dalam sistem pendidikan.

Melalui pemahaman mendalam tentang dinamika perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi, serta penerapan manajemen perubahan yang efektif, diharapkan kebijakan pendidikan dasar dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam mencetak generasi muda yang memiliki kompetensi, kreativitas, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan masa depan. Dengan demikian, latar belakang ini menjadi dasar penting dalam menyusun makalah tentang kebijakan pendidikan dasar dan manajemen perubahan.

B. Tujuan Pembelajaran

Tujuan pembelajaran dari pembuatan makalah tentang Kebijakan Pendidikan Dasar dan Manajemen Perubahan adalah sebagai berikut:

1. Melalui pembahasan Kebijakan pendidikan dasar, pembaca diharapkan dapat memahami tentang definisi kebijakan pendidikan dasar, Analisis Kebijakan yang kritis terhadap Pendidikan, Sistem kebijakan Faktor factor yang menjadi penyabab Kegagalan dalam pelaksanaan sebuah kebijakan dan Langkah-langkah dalam palaksanaan Kebijakan Pendidikan

2. Melalui Pembelajaran ini diarahkan untuk memberikan pemahaman mendalam tentang pengertian manajemen perubahan, karakteristik perubahan, langkah-langkah manajemen perubahan, termasuk faktor-faktor yang mempengaruhi dan implikasinya terhadap penyelenggaraan pendidikan.
3. Pembuatan makalah ini juga bertujuan untuk melatih kemampuan pembaca dalam menganalisis kebijakan pendidikan dasar yang ada, serta merumuskan rekomendasi kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan.
4. Mengembangkan Kemampuan Penulisan dan Presentasi: Selain itu, pembuatan makalah ini juga bertujuan untuk mengembangkan kemampuan pembaca dalam menulis secara akademis dan menyampaikan informasi secara efektif melalui presentasi.

C. Sistematika Makalah

Sistematika pada makalah Kebijakan Pendidikan Dasar dan Manajemen Perubahan adalah sebagai berikut :

1. Definisi Kebijakan Pendidikan Dasar dan manajeman Perubahan
2. Analisis Kebijakan yang kritis terhadap Pendidikan
3. Sistem Kebijakan
4. Faktor factor yang menjadi penyabab Kegagalan dalam pelaksanaan sebuah kebijakan
5. Langkah-langkah dalam pelaksanaan Kebijakan Pendidikan
6. Beberapa contoh Kebijakan - kebijakan pendidikan dasar di Indonesia
7. Pengertian Manajemen Perubahan
8. Karakteristik Perubahan
9. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen perubahan dan implikasinya dalam penyelenggaraan pendidikan
10. Langkah-langkah Melakukan Perubahan
11. Pengendalian manajemen perubahan

BAB II PEMBAHASAN

Kebijakan Pendidikan Dasar dan Manajemen Perubahan

A. Definisi Kebijakan Pendidikan Dasar

Menurut Kamus Oxford, kebijakan berarti "rencana kegiatan" atau pernyataan tujuan-tujuan ideal. Namun dalam kehidupan sehari-hari kata kebijakan merupakan suatu janji yang dibuat oleh kita sendiri. Kebijakan terkait dengan kebijakan publik dan dibuat atas nama negara yang dibuat oleh instrumen/alat-alat negara untuk mengatur perilaku tiap orang, seperti guru atau siswa dan oranisasi, seperti sekolah dan universitas. Fokus perhatiannya pada kegiatan negara bukan pada kegiatan perusahaan swasta yang sering hanya untuk kepentingan sendiri.

Sektor publik adalah sektor yang didalamnya terdiri dari lembaga-lembaga yang menetapkan cara atau membat justifikasi kegiatan melalui kekuasaan negara. Sektor publik lebih menonjolkan tujuan politik dan dilakukan penelitian lebih cermat dibandingkan dengan sektor swasta. Hal ini dapat dilihat melalui adanya kuntabilitas yang menunjukkan kinerja fungsi negara dari kegiatan administratif hingga pemilu. Secara teoritis, sektor publik didasarkan pada prinsip keadilan perlakuan terhadap warga negara. Konsep pemilikan perusahaan dan keuntungan dihindari dalam sektor publik. Kesimpulannya, gagasan sektor publik hanya digunakan kepentingan publik. Sebaliknya, pribadi dan perusahaan dalam sektor swasta biasaya dapat melakukan apa saja yang tidak dilarang oleh hukum dalam rangka meningkatkan keuntungan pribadi.

Kegiatan sektor swasta sebagian besar motivasinya adalah keuntungan. Sedangkan kebijakan publik dalam pendidikan motivasinya untuk menjamin pendidikan menjadi kepentingan publik. Pada awalnya, perseklahan, pendidikan merupakan urusan swasta yang disediakan oleh sebagian kecil masyarakat. Naun, sekolah diciptakan oleh pemerintah untuk seluruh warga.

Selanjutnya kebijakan dalam pendidikan ditetapkan oleh pemerintah yang mengatur pengelolaan sekolah pe tah yang diatur tidak hanya kurikulum, pedagogi, dan penilaiannya. Tetapi juga kondisi guru dan pemeliharaan sarana fisik sekolah.

Fungsi kebijakan dalam pendidikan adalah:

1. Menyediakan akuntabilitas norma budaya yang menurut pemerintah perlu ada dalam pendidikan
2. Melembagakan mekanisme akuntabilitas untuk mengukur kinerja siswa dan guru

Beberapa hasil penelitian tentang kebijakan anara lain:

1. Kebijakan lebih dari hanya wacana
2. Kebijakan itu multidimensi
3. Kebijakan itu memegang teguh nilai
4. Kebijakan itu kontekstual
5. Pembuat kebijakan itu merupakan kegiatan negara
6. Kebijakan pendidikan berhubungan dengan kebijakan bidang lainnya
7. Implementasi kebijaka tidak pernah terus terang
8. Akibat kebijakan tidak diinginkan seperti tidak diinginkannya dampak

Implementasi kebijakan merupakan salah satu elemen dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan. Eksekusi kebijakan mengindikasikan pelaksanaan suatu pilihan yang sudah ditetapkan dari sejumlah alternatif yang telah dirumuskan dalam perundangan yang berlaku, didukung oleh tenaga profesional, serta fasilitas yang tersedia. Sanusi dalam Hasbullah menyatakan bahwa implementasi kebijakan adalah suatu proses yang melibatkan pelaksanaan, penyelenggaraan, dan upaya-upaya untuk mewujudkan alternatif yang telah ditetapkan berdasarkan hukum yang berlaku. (Hasbullah 2015)

Kebijakan pendidikan dianggap sebagai kebijakan publik di sektor pendidikan. Kebijakan yang terdapat dalam pendidikan merupakan kunci utama bagi keunggulan dan eksistensi bangsa dalam persaingan global. Salah satu alasan utamanya adalah bahwa globalisasi membawa nilai-nilai

demokrasi. Demokrasi tentunya akan memberikan hasil yang signifikan apabila didukung oleh pendidikan. Olsen menyatakan bahwa *"Education policy in the twenty first century is the key to global security, sustainabilty andsurvival. Education policy are central to such global mission".(*Mark, John Codd and AnneMarie 2001)".

Secara sederhana tujuan pelaksanaan kebijakan adalah untuk menetapkan arah agar tujuan kebijakan dapat terealisasikan sebagai hasil dari kegiatan pemerintah. Keseluruhan proses penetapan kebijakan baru bisa dimulai apabila tujuan dan sasaran yang semula bersifat umum telah dirinci, program telah dirancang dan dana telah ditetapkan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran dari kebijakan tersebut.

B. Analisis Kebijakan yang kritis terhadap Pendidikan

Tujuan utama dari ilmu kebijakan untuk menetukan secara teknis serangkaian kegiatan yang terbaik untuk diadopsi agar dapat diimplementasikan keputusan dan mencapai tujuan. Ilmuawan kebijakan diharapkan tidak hanya menjelaskan kemungkinan dampak dari serangkaian tindakan, tetapi juga memilih tindakan yang efisien menurut data/informasi yang ada. Aspirasi dari ilmu kebijakan adalah teknologi pembuat keutusan dalam sektor publik agar pemerintah dapat membuat keputusan yang paling efektif biayanya (*cost effective*).

Masalah yang terkait dengan aspirasi yang didasarkan pada asumsi bahwa keputusan dalam ruang publik dapat dibua dalam nilai-netral. Secara efektif yag menghindari dan menyederhanakan kompleksitas politis yang terkait didalam pembuatan keputusan kebijakan. Dalam penilaian biaya dan manfaat dari opsi kebijakan, maka ilmu kebijakan berasumsi bahwa aksioma ilmu ekonomi kesejahteraan, merupakan sebuah wilayah ilmu ekonomi yang terkait dengan perkiraan kesejahteraan individu.

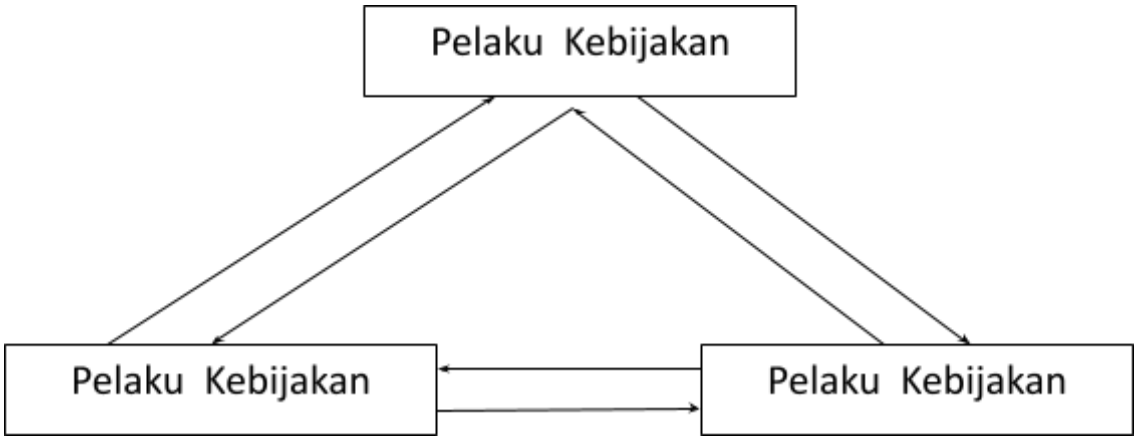
Pandangan kritis dari analisis kebijakan adalah bahwa komitmen pada konsep pendidikan sebagai gagasan moral yang terkait dengan keadilan sosial. Apabila nilai-nilai keadilan dan partisipasi menjadi poin utama pendidikan, maka analisis kebijakan yang kritis harus memperlihatkan tidak hanya isi kebijakan, tetapi jiga pada proses dan implementasi pengembangan kebijakan. Dalam kaitannya dengan proses pembuatan kebijakan, perlu mengamati tindakan, menelusuri kekuatan ekonomi dan sosial, kelembagaan, rakyat, kepentingan, peristiwa, dan peluang untuk berinteraksi.

Kebijakan publik merujuk pada semua wilayah tindakan pemerintah yang menentang dari kebijakan ekonomi hingga kebijakan yang merujuk ada kebijakan sosia termasukpendidikan, kesehatan, dan wilayah kesejahteraan lainnya. Penting dipahami bahwa perbedaan domain kebijakan berhubungn dengan yang lainnya. Tekanan kebijakan sebagai proses adalah merujuk pada keterlibaan politik dalam mengenali suatu "masalah" yang memerlukan respons kebijakan melalui tahapan formulasi dan implementasi, termasuk perubahan-perubahan yang dilakukan selama perjalanannya. Kebijakan itu lebih dari dokumen atau naskah, tetapi kebijakan merupakan proses dan produk.

C. Sistem Kebijakan

Tiga eleman kebijakan, yaitu pelaku kebijakan, lingkungan kebijakan, kebijakan publik. Pelaku kebijakan, misalnya kelompok warga negara, perseriktan buruh, partai politik, agen-agen pemerintah, pemimpin terpilih dan para analisis kebijakan sendiri. Lingkungan kebijakan yaitu konteks khusus kejadian di sekeliling isu kebijakan terjadi, memengaruhi dan dipengaruhi oleh pembuat kebijakan berisi proses yang bersifak dialektis Hal ini berarti dimensi objektif dan subjektif dari pembuat kebijakan tidak terpisah di dalam praktiknya Sistem kebijakan adalah produk manusia yang subjektif yang diciptakan melalui pilihan-pilihan yang sadar para pelaku kebijakan. Kebijakan pubik merupakan rangkaian pilihan yang kurang lebih saling berhubungan yang dibuat oleh badan atau pejabat peerintah.

Diformulasikan di dalam bidang-bidang isu sejaak pertahanan, eenrgi, kesehatan, sampai pendidikan, kesejahteraan, dan kejahatan.



Gambar 1. Tiga elemen kebijakan

Analisis kebjakan adalah salah satu diantara sekian banyak aktor lainnya didalam sistem kebijakan. Suatu sistem kebijakan atau seluruh pola institusional dimana didalamnya kebijakan dibuat, mencakuphubungan timbal balik diantara tiga unsur, yaitu: kebijakan publik,pelaku kebijakan, dan ingkungan kebijakan.

D. Faktor-Faktor Penyabab Kegagalan dalam Pelaksanaan sebuah Kebijakan

Hasbullah, Kebijakan Pendidikan: Dalam Perspektif Teori, Aplikasi, Dan Kondisi Objektif Pendidikan Di Indonesia, hlm. 94 Terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab kegagalan dalam pelaksanaan sebuah kebijakan, yaitu:

1. Informasi

   Dalam upaya menyatukan pemahaman, visi, misi dari kebijakan yang dirumuskan, maka sangat diperlukan adanya informasi. Keefektifan sebuah informasi akan mengalir jika sekelompok orang yang

melakukan kerjasama dapat berkomunikasi secara terbuka. Informasi yang kurang mengakibatkan adanya gambaran yang tidak tepat terhadap objek kebijakan maupun kepada para pelaksana dari isi kebijakan yang kan dilaksanakan.

2. Isi kebijakan

   Mengingat kebijakan publik seperti pendidikan merupakan sarana untuk mengatasi permasalahan didalam sebuah pendidikan, maka isi dari kebijakan merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam pelaksanaannya. Isi kebijakan harus jelas dan tegas serta mengandung muatan-muatan politik yang mengakomodir kepentingan seluruh stakeholder. Kegagalan pelaksanaan kebijakan biasanya terjadi karena ketidakjelasan dari isi ataupun tujuan kebijakan, ketidaktepatan, tidak tegasnya intern dan ekstern atau kebijakan itu sendiri. Hal tersebut menunjukkan terdapat kekurangan yang berkaitan dengan sumberdaya pendukungnya.

3. Dukungan

   Terdapat dua jenis dukungan yang dimaksud yaitu dukungan secara fisik maupun non fisik. Apabila didalam pelaksanaan sebuah kebijakan tidak mencukupi kedua dukungan tersebut maka pelaksanaannya akan sulit dilakukan. Jadi pada dasarnya kedua dukungan tersebut berkaitan erat dengan partidipasi masyarakat sebagai salah satu stakeholder dalam proses pelaksanaan program.

4. Pembagian potensi

   Pada dasarnya elemen pembagian potensi berkaitan dengan kinerja koordinasi masyarakat luas. Koordinasi dibutuhkan karena setiap pelaku memiliki latar belakang kepentingan dan keinginan yang berbeda, sehingga proses koordinasi menjadi titik sentral sebagai titik temu bagi keberhasilan pelaksanaan program pembangunan pendidikan yang diselenggarakan. (Hasbullah 2015)

E. **Langkah-langkah dalam palaksanaan Kebijakan Pendidikan**.

Menurut kerangka pikir Peraturan Menteri Negara Pendyagunaan Aparatur Negara (MEN-PAN) No. PER/04/M-PAN/4/2007 tentang Pedoman Umum Formulasi, Implementasi, Evaluasi Kinerja dan Revisi Kebijakan Publik di Lingkungan Lembaga Pemerintah Pusat dan Daerah, terdapat langkah-langkah yang ditempuh dalam pelaksanaan kebijakan pendidikan meliputi:

1. Penyiapan pelaksanaan kebijakan (0-6 bulan), termasuk kegiatan sosialisasi dan pemberdayaan pihak yang menjadi pelaksana kebijkan pendidikan, baik dari kalangan pemerintah atau birokrasi maupun masyarakat (publik). Tahapan sosialisasi dilakukan dengan cara penyebarluasan informasi kepada masyarakatmelalui berbagai media serta pertemuan langsung dengan masyarakat.
2. Pelaksanaan kebijakan pendidikan dilaksanakan tanpa sanksi (masa uji coba)
3. Pelaksanaan kebijakan pendidikan dengan sanksi dilakukan setelah masa uji coba selesai, disertai pengawasan dan pengendalian
4. Setelah dilakukan pelaksanaan kebijakan pendidikan selama tiga tahun, dilakukan evaluasi kebijakan pendidikan.Hasbullah, hlm. 100-101

F. Beberapa Contoh Kebijakan - Kebijakan Pendidikan Dasar di Indonesia

Di Indonesia, berbagai kebijakan telah diterapkan untuk meningkatkan pendidikan dasar. Kebijakan pembangunan pendidikan dasar, yang dikenal dengan program Wajib Belajar, merupakan langkah strategis yang diambil dalam bentuk strategi rekayasa sosial untuk mengubah sistem nilai yang ada di masyarakat. Tujuan akhir dari rekayasa pendidikan tersebut adalah menciptakan perubahan dalam pola pikir, perilaku, dan membentuk aspirasi pendidikan yang tinggi di kalangan masyarakat. Wajib Belajar 12 Tahun dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (Permendikbud) No. 23 Tahun 2016 tentang Standar Proses

Pendidikan Dasar dan Menengah. Kebijakan ini mewajibkan setiap anak di Indonesia untuk menjalani pendidikan selama 12 tahun, yang terdiri dari 6 tahun pendidikan dasar dan 6 tahun pendidikan menengah. Hal ini bertujuan untuk memastikan akses pendidikan yang setara bagi seluruh anak di Indonesia.

Dalam hal kurikulum pendidikan Indonesia telah mengalami perubahan kurikulum. Hal ini ditunjukkan pada gambar 2. Berdasarkan gambar tersebut terlihat bahwa, kurikulum dimulai tahun 1947 yang dinamakan dengan Rencana Pelajaran-dirinci dalam mata pelajaran terurai. Pada tahun 1964 perubahan kurikulum untuk sekolah dasar dinamakan Rencana Pendidikan Sekolah Dasar. Pada tahun 1968 kurikulum pendidikan dasar dirubah menjadi Kurikulum Sekolah Dasar. Pada tahun 1973, kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum Proyek Perintis Sekolah Pembangunan (PPSP). Pada tahun 1975, kurikulum sekolah dasar dirubah dengan nama Kurikulum Sekolah Dasar. Pada tahun 1984, kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum 1984.

Pada tahun 1984 kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum 1994. Pada tahun 1997 ada revisi kurikulum 1994. Pada tahun 2004 kurikulum dirubah dengan diberi nama Rintisan Kurikulum Berbasis Komptensi (KBK). Pada tahun 2006 kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan pada tahun 2013 kurikulum dirubah dengan nama Kurikulum 2013. Dan Kurukulum 2013 kemudian berubah kembali menjadi Kurikulum Merdeka yang diterapkan pada tahun 2022. Saat ini Struktur kurikulum menggunakan Keputusan Mendikbudristek no 262/M/2022 tentang pedoman imlementasi kurikulum Merdeka, perubahan atas Keputusan mendikbudristek no 56/M/2022 tentang pedoman penerapan kurikulum dalam rangka pemulihan pembelajaran.



Gambar 2. Perkembangan Kurikulum

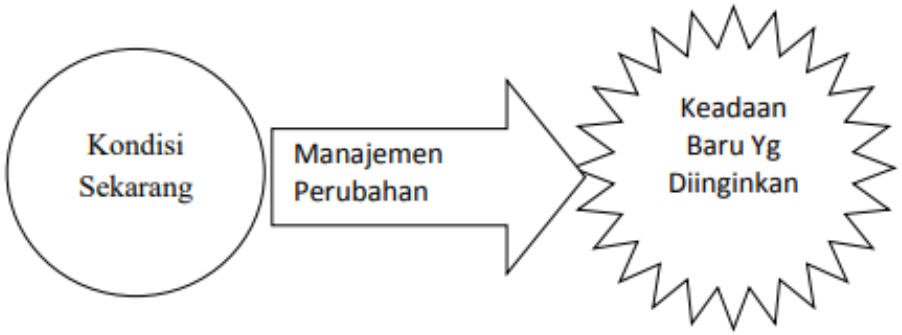
G. Pengertian Manajemen Perubahan

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

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

the individual level (English Collins Dictionary"). Manajemen perubahan adalah pendekatan yang sistematis yang berkenaan dengan perubahan, baik dari perspektif individu maupun organisasi.

Berdasarkan berbagai definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan suatu strategi, alat, metode, dan proses pengaturan sumber daya yang digunakan untuk membimbing suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan dalam konteks organisasi mencakup berbagai aspek, termasuk individu, kelompok kerja, struktur organisasi, proses kerja, serta pola pikir dan budaya organisasi. Hal ini dapat digambarkan pada gambar berikut :



Gambar 3. Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Berdasarkan gambar tersebut, terlihat bahwa manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa keadaan sekarang ini menuju keadaan baru yang diharapkan. Kalau dikaitkan dengan organisasi sekolah, maka dapat dinyatakan bahwa, manajemen perubahan sekolah adalah proses pengelolaan sumber daya sekolah untuk membawa keadaan sekolah sekarang menuju keadaan sekolah yang diinginkan. Pengelolaan yang baik, menggunakan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Terry (1978), fungsi manajemen adalah Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Actuating (pelaksanaan) dan Controlling (pengendalian); Menurut Robinns (2009) and Coulter fungsi manajemen adalah: Planning (perencanaan) Organizing (pengorganisasian), Leading (pemimpinan) dan Controlling (pengendalian).

H. Karakteristik Perubahan

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

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

Menurut Rhenal Kasali (2005) karakteristik perubahan adalah:

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

I. Faktor - Faktor Manajemen Perubahan dan implikasinya dalam Penyelenggaraan Pendidikan

Manajemen perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan merupakan proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Berikut adalah beberapa faktor utama yang dapat mempengaruhinya:

1. Faktor Internal:
   a. Visi dan Misi: Kejelasan visi dan misi pendidikan menjadi landasan utama dalam menentukan arah perubahan. Visi dan misi yang dipahami dan disepakati oleh seluruh pemangku kepentingan akan memudahkan proses transisi.
   b. Kepemimpinan: Kepemimpinan yang kuat dan inspiratif sangatlah penting untuk mendorong dan mengarahkan perubahan. Pemimpin yang efektif mampu memotivasi dan memfasilitasi partisipasi aktif dari semua pihak.
   c. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang terbuka dan adaptif terhadap perubahan akan mempermudah proses transisi. Budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi antar pemangku kepentingan akan mendorong terciptanya lingkungan belajar yang dinamis dan responsif terhadap perubahan.
   d. Ketersediaan Sumber Daya: Ketersediaan sumber daya manusia, keuangan, dan infrastruktur yang memadai merupakan faktor penting untuk mendukung proses perubahan.
   e. Struktur dan Tata Kelola: Struktur dan tata kelola yang fleksibel dan adaptif akan mempermudah proses pengambilan keputusan dan implementasi perubahan.

2. Faktor Eksternal:
   a. Perkembangan Teknologi: Perkembangan teknologi yang pesat membawa perubahan signifikan dalam dunia pendidikan. Teknologi baru dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran,

namun juga memerlukan adaptasi dan pelatihan bagi para pendidik dan peserta didik.

b. Kebijakan Pemerintah: Kebijakan pemerintah terkait pendidikan dapat mendorong atau menghambat proses perubahan. Kebijakan yang mendukung inovasi dan otonomi sekolah akan memberikan ruang yang lebih luas untuk melakukan perubahan.
c. Permintaan Masyarakat: Tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan yang semakin tinggi mendorong perlunya perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan.
d. Persaingan Global: Persaingan global dalam bidang pendidikan mendorong sekolah untuk meningkatkan kualitas dan daya saingnya.

3. Implikasi Faktor-faktor tersebut terhadap Penyelenggaraan Pendidikan:
   a. Perubahan Kurikulum: Kurikulum perlu diperbarui secara berkala untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat.
   b. Pengembangan Pendidik: Pendidik perlu dibekali dengan pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam menghadapi perubahan.
   c. Pemanfaatan Teknologi: Teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, namun perlu diiringi dengan pelatihan dan pendampingan bagi para pendidik dan peserta didik.
   d. Peningkatan Partisipasi Masyarakat: Masyarakat perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan.
   e. Penguatan Sistem Evaluasi: Sistem evaluasi perlu diperbarui untuk mengukur efektivitas perubahan dan memberikan umpan balik untuk perbaikan berkelanjutan.

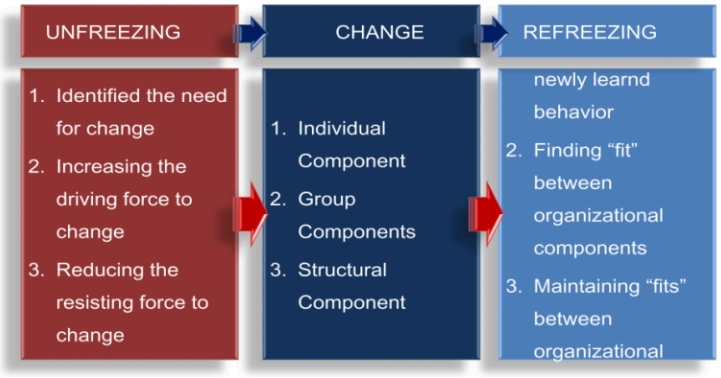
J. Langkah-langkah Melakukan Perubahan

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

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

1. Model Kurt Lewin.

   Kurt Lewin dalam Chung and Megginson (1990) mengemukakan langkah-langkah dalam pengembangan organisasi ditunjukkan pada gambar 4 berikut. Manajemen perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin menggunakan konsep ilmu fisika dan teknik, di mana suatu benda misalnya besi, bila akan dirubah bentuknya, maka harus dicairkan (unfreezing) terlebih dulu agar mudah dibentuk. Setelah benda yang akan dibentuk dicairkan maka, selanjutnya dimasukkan dalam cetakan sehingga diharapkan diperoleh bentuk baru seperti yang diinginkan. Setelah besi cair dimasukkan dalam cetakan (change), maka selanjutnya didinginkan (refreezing) sehingga akan diperoleh bentuk baru yang permanen



Gambar 4. Langkah-langkah Manajemen Perubahan Organisasi, menurut Kurt Lewin

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

a. Pada tahap pertama,

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

b. Pada tahap kedua dinamakan tahap change atau tahap mengubah. Pada tahap ini yang dilakukan adalah mengubah Individual Componen, Group Components Structural Component. Komponen individu, kelompok dan struktur.

c. Pada tahap ketiga dinamakan tahap refreezing atau tahap pembekuan atau tahap pemeliharaan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen. Pada tahap ini yang dilakukan adalah, reinforcing the newly learnd behavior (memberi dorongan kepada perilaku baru) finding “fit” between organizational components (penyesuaikan antar komponen organisasi), maintaining “fits” between organizational components, memelihara antar komponen organisasi yang telah sesuai.

2. Model Mike Green

Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Greeb (2010), ditunjukkan pada gambar 5. Berdasarkan gambar 5 terlihat ada enam langkah dalam melaksanakan manajemen perubahan yaitu: orientation, organization, mobilization, implementation, transition, dan intergration. Menurut Mike Green, dalam suatu perubahan, hal utama yang perlu dirubah adalah: mindset, culture, leadership (pola fikir, budaya/kebiasaan dan kepemimpinan)



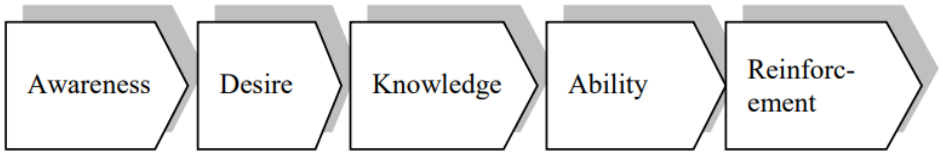
Gambar 5. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Mike Green, (2010)

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

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

3. Model ADKAR

Proci, mengembangkan manajemen perubahan yang sederhana yang disingkat dengan ADKAR, yang merupakan singkatan dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. Model ini dapat digambarkan seperti gambar 6. berikut.



Gambar 6. Manajemen Perubahan Menurut Proci, Model ADKAR

a. Awareness: pimpinan meningkatkan kesadaran para anggotanya tentang pentingnya dan rencana perubahan yang akan dilakukan.
b. Desire: pimpinan mengajak dan mendorong para anggotanya agar mau mendukung dan melaksanakan perubahan
c. Knowledge: para anggota organisasi ditingkatkan pengetahuan agar memiliki bekal untuk melaksanakan perubahan yang telah ditentukan
d. Ability, meningkatkan kemampuan para anggota agar dapat mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan.
e. Reinforcement, pimpinan memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi secara terus menerus agar hasil perubahan yang telah dicapai dapat dapat dijaga dan dipertahankan

4. Model Julian Randall

Julian Randall (2007) mengemukakan langkah-langkah manajemen perubahan ditunjukkan pada gambar 7 berikut. Berdasarkan gambar 7 tersebut terdapat empat langkah dalam manajemen perubahan yang dinyatakan dalam pertanyaan yaitu, *where we now?; where do we want to go?; how can we get there?; what dit we achieve?*



Gambar 7. Langkah-langkah manajemen perubahan menurut Julian Randall (2007)

a. *Where we now* (di mana kita sekarang?) Seperti telah dikemukakan bahwa, manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diharapkan. Oleh karena itu dalam melekukan manajemen perubahan, maka harus tahu di mana "kita sekarang"?. Maksud dari pertanyaan tersebut agar pimpinan organisasi memastikan dengan fakta yang obyektf dan up to date, tentang kondisi riil saat ini.

b. *Where do we want to go* (ke arah mana kita akan menuju) Setelah kondisi saat ini diketahui berdasarkan data yang akurat, obyektif dan up to date, maka tahap berikutnya adalah menetapkan ke arah mana kita akan menuju (Where do we want to go?). Jadi arah perubahan itu

adalah menjawab pertanyaan ke arah mana kita akan menuju. Secara teoritis untuk menentukan arah yang realistik dapat dilakukan dengan analisis SWOT *(Strength/kekuatan*; *Weakness*/kelemahan; *Opportunity*/peluang; dan *Threath* (hambatan)

c. *How can we get there?(*Bagaimana caranya kita sampai ke sana) Setelah kondisi awal dan kondisi yang dituju sudah di ketahui, maka langkah selanjutnya adalah menentukan strategi atau cara untuk mencapainya. Secara teoritis cara yang digunakan untuk mencapai adalah dengan memperkuat dorongan, dan mengurangi hambatan.

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

K. Pengendalian Manajemen Perubahan

Perubahan yang telah dilaksanakan harus dikontrol, agar rencana perubahan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan hasilnya tercapai. Hussey (2000) menyatakan terdapat paling tidak 10 (sepuluh) penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan antara lain :

1. Implementasi memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan
2. Banyak masalah yang tidak teridentifikasi sebelumnya
3. Aktivitas perubahan tidak cukup terorganisir
4. Aktivitas dan krisis bersaing memcahkan perhatian sehingga keputusan dan rencana tidak dilaksanakan sebagimana mestinya
5. Manajer kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan

6. Instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada sub-ordinat tidak cukup.
7. Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak serius terhadap implementasi perubahan
8. Manajer unit kerja tidak cukup dalam memberikan arahan dan lemah dalam kepemimpinan
9. Tugas pokok implementasi tidak terdefinisikan secara rinci.
10. Sistem informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi

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

BAB III. TANGGAPAN

A. Tanggapan individu

1. Tanggapan oleh Nasri Fatimah:

   Berikut adalah beberapa tanggapan individu saya terhadap makalah ini:

   a. Saya setuju dengan penulis bahwa kebijakan pendidikan dasar yang dirancang dengan baik sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Saya ingin melihat lebih banyak diskusi tentang bagaimana kebijakan ini dapat dibuat lebih kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan lokal.
   b. Saya juga setuju bahwa manajemen perubahan adalah kunci untuk implementasi kebijakan yang sukses. Saya ingin melihat lebih banyak contoh konkret tentang bagaimana strategi manajemen perubahan dapat diterapkan dalam konteks pendidikan.
   c. Saya tertarik untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana mengatasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan pendidikan dasar. Saya ingin melihat lebih banyak penelitian tentang bagaimana strategi yang berbeda dapat diadaptasi untuk konteks yang berbeda.

2. Tanggapan oleh Ira Selfiana :

   Berikut adalah beberapa tanggapan individu saya terhadap makalah ini:

   a. Saya setuju dengan penulis bahwa tujuan pelaksanaan kebijakan adalah untuk menetapkan arah agar tujuan kebijakan dapat terealisasikan sebagai hasil dari kegiatan pemerintah. Saya ingin melihat lebih banyak diskusi tentang bagaimana keseluruhan proses penetapan kebijakan baru apabila tujuan dan sasaran yang semula bersifat umum telah dirinci, program telah dirancang dan dana telah ditetapkan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran dari kebijakan.
   b. Saya setuju bahwa manajemen perubahan merupakan suatu strategi, alat, metode, dan proses pengaturan sumber daya yang digunakan

untuk membimbing suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi. Saya ingin diskusi lebih banyak terkait solusi atas kegagalan dalam melakukan suatu perubahan.

c. Saya tertarik untuk mempelajari tentang solusi mengatasi tantangan dalam mengimplementasikan kebijakan pendidikan dasar.

B. Tanggapan Kelompok

Berikut adalah beberapa tanggapan kami terhadap makalah mengenai Kebijakan Pendidikan dasar dan Manajemen Pendidikan:

1. Kebijakan pendidikan dasar:

   Kami setuju bahwa kebijakan pendidikan dasar yang dirancang dengan baik sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kami terus berupaya untuk mengembangkan kebijakan yang lebih kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan lokal.

2. Manajemen perubahan:

   Kami juga setuju bahwa manajemen perubahan adalah kunci untuk implementasi kebijakan yang sukses. Kami akan terus mencari dan menerapkan strategi manajemen perubahan yang paling efektif dalam konteks pendidikan.

3. Tantangan dalam implementasi kebijakan:

   Kami menyadari bahwa ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan pendidikan dasar. Kami akan terus bekerja untuk mengatasi tantangan ini, termasuk dengan melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, menyediakan pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru, dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi antara pemangku kepentingan

DAFTAR PUSTAKA

Agustian, Sukri. 2022. *Kebijakan Pendidikan Dasar Perspektif Karakteristik Peserta Didik Program Magister MPI UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*. Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah E-ISSN: 2963-1173 Volume 1 No. 1 September 2022

Fattah, Abdul Nasution. 2020. *Hambatan dan Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka di MTS Raudlatul Uluum* Aek Nabara Labuhanbatu Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Jl. Willem Iskandar Pasar V Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara 20371

Hasbullah, M. 2016. *Kebijakan Pendidikan : Dalam Perspektif Teori, Aplikasi, Dan Kondisi Objektif Pendidikan Di Indonesia***.** Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Munazat, Imam. 2026. *Manajemen Perubahan Pendidikan Di Sekolah*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung Jl. A.H. Nasution No. 105 Cibiru Bandung. Jurnal Islamic Education Manajemen 1 (1) (2016) 47-54
http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/isema

Nuryanto, Apri. 2015. *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah. Direktorat Pembinaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikandirektorat Jenderal Pendidikan Menengah, Kementeian Pendidikan Dan Kebudayaan Tahun 2015*.