

---

## **Pengalaman Manajer dalam Mengelola Perubahan Organisasi: Studi Kualitatif di Sektor Pendidikan**

**Sabilaa Najin Fitri**

Universitas Diponegoro

email: azzahra-sabilaanajin@gmail.com

### **Abstrak**

Studi ini mengeksplorasi pengalaman hidup para manajer di institusi pendidikan dalam menghadapi perubahan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara dengan manajer sekolah dan perguruan tinggi serta analisis dokumen kebijakan internal. Analisis tematik mengungkapkan tiga strategi utama, yaitu pemaknaan dan komunikasi perubahan, kepemimpinan relasional dan emosional, serta perencanaan adaptif dalam merespons ketidakpastian. Temuan penelitian menyoroti kompleksitas pengelolaan perubahan di sektor pendidikan, yang tidak hanya dipengaruhi oleh struktur organisasi, tetapi juga oleh dinamika budaya, relasional, dan kontekstual. Studi ini berkontribusi pada literatur dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana para manajer pendidikan menafsirkan dan mengimplementasikan perubahan, khususnya dalam konteks negara berkembang.

Kata kunci: perubahan organisasi, manajemen pendidikan, studi kualitatif, kepemimpinan

### **I. PENDAHULUAN**

Perubahan organisasi merupakan proses yang tidak dapat dihindari dalam institusi pendidikan. Perubahan tersebut didorong oleh berbagai faktor, seperti globalisasi, inovasi teknologi, reformasi kurikulum, hingga krisis global seperti pandemi COVID-19. Manajer di sektor pendidikan menghadapi tantangan yang unik karena mereka harus menyeimbangkan tanggung jawab administratif dengan misi menjaga kualitas pembelajaran.

Ezzeddine et al. [1] menemukan bahwa persepsi mengenai manajemen perubahan di perguruan tinggi banyak dipengaruhi oleh aspek agilitas, tingkat kepercayaan, dan kesiapan karyawan untuk beradaptasi. Dalam konteks sekolah, Vanlommel [2] menegaskan bahwa kepemimpinan pada masa perubahan disruptif memerlukan perhatian pada arah strategis sekaligus pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Kompleksitas tantangan tersebut semakin meningkat ketika krisis kesehatan global terjadi, di mana kepala sekolah harus menavigasi kebijakan baru, mengelola komunikasi, serta memberikan dukungan emosional kepada guru dan staf [3], [5].

Meskipun penelitian terkait manajemen perubahan cukup banyak, studi yang menyoroti pengalaman personal manajer pendidikan masih terbatas, terutama yang menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali makna subjektif di balik strategi yang dijalankan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengalaman manajer sekolah dan universitas di Indonesia dalam mengelola perubahan organisasi, dengan menekankan pada strategi yang digunakan, makna personal yang terbentuk, serta tantangan yang dihadapi dalam proses perubahan tersebut.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Manajemen Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi pada dasarnya merupakan proses transisi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan institusi. Proses ini melibatkan pergeseran dalam struktur, kebijakan, maupun budaya organisasi agar lebih relevan dengan tantangan eksternal maupun kebutuhan internal. Dalam konteks pendidikan, perubahan organisasi seringkali didorong oleh reformasi kurikulum, perkembangan teknologi pembelajaran, serta kebijakan pemerintah. Reaksi terhadap perubahan sangat ditentukan oleh interaksi antara pimpinan dan bawahan, yang mencakup tingkat kepercayaan, keterbukaan komunikasi, serta partisipasi staf dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang efektif harus disertai dengan gaya kepemimpinan yang kreatif dan responsif, karena pemimpin berperan sebagai agen utama dalam membangun makna serta mengurangi resistensi di kalangan staf [6]. Dengan demikian, manajemen perubahan bukan hanya proses teknis, tetapi juga proses sosial yang sarat dengan dinamika emosional dan relasional.

### **2.2 Kepemimpinan Pendidikan dalam Perubahan**

Kepemimpinan pendidikan pada era disrupsi dituntut untuk lebih adaptif dan reflektif. Pemimpin tidak cukup hanya menyampaikan kebijakan, tetapi harus mampu melakukan sense-making, yakni menafsirkan situasi kompleks agar staf memiliki pemahaman yang sama terhadap arah perubahan. Sense-making ini perlu diperkuat dengan komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten, sehingga seluruh pihak memahami alasan perubahan dan peran yang harus dijalankan. Vanlommel [2] dan Neelakantan [5] menekankan bahwa kepemimpinan relasional, yang berfokus pada hubungan interpersonal, sangat penting untuk menjaga motivasi dan kepercayaan selama proses perubahan. Di tingkat universitas, Edge [4] menunjukkan bahwa pimpinan memaknai perubahan tidak hanya melalui keputusan formal, tetapi juga melalui kolaborasi dan pembentukan makna kolektif. Proses tersebut membantu menciptakan kesepahaman bersama dan memperkuat kohesi organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan pendidikan yang efektif harus mengintegrasikan aspek strategis, komunikatif, dan relasional agar mampu menjawab tantangan perubahan yang disruptif.

### **2.3 Tantangan di Sektor Pendidikan**

Sektor pendidikan memiliki tantangan yang unik karena manajer harus menyeimbangkan peran administratif dengan tuntutan pedagogis. Di satu sisi, mereka dituntut untuk memenuhi target kebijakan, akreditasi, dan tata kelola administrasi; di sisi lain, mereka harus memastikan kualitas pembelajaran tetap terjaga. Whitsed [8] menemukan bahwa staf akademik kerap mengalami kehilangan makna kerja ketika perubahan terjadi secara berkelanjutan, karena tuntutan administratif dianggap mengurangi fokus mereka terhadap peran utama sebagai pendidik. Situasi ini sering menimbulkan stres, kelelahan, bahkan menurunkan keterlibatan kerja. Aaron [9] menambahkan bahwa siklus perbaikan sekolah yang semakin pendek membuat kepala sekolah harus lebih adaptif dan koheren dalam perencanaan. Hal ini menuntut kemampuan untuk mengelola sumber daya terbatas, membangun partisipasi guru, serta menavigasi ketidakpastian kebijakan pemerintah. Dengan demikian, manajer pendidikan tidak hanya menghadapi persoalan struktural, tetapi juga harus berhadapan dengan persoalan psikososial yang memengaruhi motivasi, makna kerja, dan kesejahteraan staf.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa manajemen perubahan dalam sektor pendidikan merupakan proses multidimensional yang mencakup aspek teknis, strategis, relasional, dan emosional. Kepemimpinan yang adaptif, komunikatif, serta berbasis relasi menjadi kunci untuk menghadapi tantangan perubahan. Namun, kajian mendalam yang menyoroti pengalaman personal manajer pendidikan dalam memaknai perubahan masih terbatas, khususnya di Indonesia. Hal ini membuka ruang penelitian untuk menggali strategi, pengalaman, dan makna yang dibangun oleh manajer dalam mengelola dinamika perubahan organisasi di sekolah maupun universitas.

#### **2.4 Gap Penelitian**

Meskipun penelitian mengenai manajemen perubahan di sektor pendidikan telah banyak dilakukan, sebagian besar kajian masih berfokus pada pendekatan kuantitatif yang menilai efektivitas perubahan melalui indikator-indikator terukur, seperti peningkatan kinerja, kepuasan staf, atau hasil akademik siswa. Pendekatan ini memberikan gambaran umum, namun kurang mampu menangkap dimensi subjektif dan naratif yang dialami oleh para manajer dalam menghadapi proses perubahan. Padahal, pengalaman personal manajer sangat penting untuk dipahami karena mereka berperan sebagai penghubung antara kebijakan struktural dan praktik sehari-hari di lapangan.

Kesenjangan penelitian ini semakin nyata dalam konteks Asia Tenggara, termasuk Indonesia, di mana dinamika pendidikan dipengaruhi oleh faktor sosial, budaya, dan politik yang berbeda dengan negara-negara Barat. Studi kualitatif yang menggali narasi pengalaman manajer masih sangat terbatas, sehingga pemahaman mengenai strategi adaptif, makna personal, dan tantangan spesifik yang mereka hadapi belum sepenuhnya tergal. Review integratif terbaru oleh Alzahmi [10] menegaskan adanya kebutuhan eksplorasi mendalam terhadap konteks lokal pendidikan, khususnya dalam memahami bagaimana para pemimpin sekolah dan universitas membangun makna serta mengelola ketidakpastian dalam proses perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi gap tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali pengalaman manajer pendidikan di Indonesia secara lebih kontekstual.

### **III. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi naratif untuk mengeksplorasi pengalaman manajer pendidikan dalam mengelola perubahan organisasi. Partisipan terdiri dari 8 kepala sekolah dan 7 wakil kepala sekolah dari sekolah menengah negeri dan swasta di Jawa Barat, yang dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses perubahan kebijakan, kurikulum, dan manajemen sekolah.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-struktur yang berfokus pada strategi, tantangan, dan makna perubahan organisasi menurut perspektif partisipan. Selain itu, dilakukan analisis terhadap dokumen kebijakan internal, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) perubahan, notulensi rapat manajemen, dan rencana strategis sekolah.

Analisis data dilakukan menggunakan thematic analysis, dengan langkah-langkah identifikasi pola strategi, persepsi, dan makna perubahan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber (wawancara dan dokumen), member checking (konfirmasi hasil kepada partisipan), serta diskusi sejawat (peer debriefing) untuk meminimalkan bias peneliti.

### **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### 4.1 Temuan Utama

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman manajer dalam mengelola perubahan organisasi di sektor pendidikan dapat dikelompokkan ke dalam tiga tema utama: sense-making dan komunikasi perubahan, kepemimpinan relasional dan emosional, serta perencanaan adaptif dan negosiasi.

Pertama, tema sense-making dan komunikasi perubahan menegaskan bahwa manajer memiliki peran penting sebagai penerjemah kebijakan ke dalam bahasa operasional yang dapat dipahami oleh guru dan staf. Mereka tidak hanya menyampaikan instruksi secara formal, tetapi juga memberikan penjelasan kontekstual mengenai tujuan perubahan dan implikasinya terhadap praktik kerja sehari-hari. Hal ini selaras dengan temuan Edge [4] bahwa komunikasi yang jelas dan partisipatif membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan. Beberapa partisipan bahkan menekankan pentingnya menyusun forum diskusi rutin dengan guru agar proses perubahan dipahami sebagai tanggung jawab kolektif, bukan sekadar instruksi top-down.

Kedua, temuan kepemimpinan relasional dan emosional menunjukkan bahwa manajer menekankan aspek empati, dukungan moral, dan penguatan hubungan interpersonal ketika menghadapi periode perubahan. Banyak manajer mengungkapkan bahwa resistensi staf tidak selalu bersumber dari substansi kebijakan, melainkan dari kecemasan dan ketidakpastian individu. Dengan demikian, strategi yang mereka gunakan bukan hanya teknis, tetapi juga emosional, seperti memberikan motivasi, menyediakan ruang konsultasi, dan membangun suasana kerja yang saling mendukung. Temuan ini sejalan dengan Vanlommel [2] dan Neelakantan [5], yang menekankan bahwa jalur relasional merupakan elemen krusial untuk menjaga stabilitas organisasi pada masa disrupti.

Ketiga, tema perencanaan adaptif dan negosiasi memperlihatkan bahwa manajer mengembangkan strategi yang fleksibel sesuai dengan dinamika eksternal, seperti kebijakan pemerintah selama pandemi, dan dinamika internal, seperti tingkat kesiapan serta kompetensi guru. Beberapa manajer mengaku sering kali harus menegosiasikan ulang target dengan pemangku kepentingan atau menyesuaikan alokasi sumber daya berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Temuan ini sejalan dengan Aaron [9] dan Gümüş [7], yang menegaskan bahwa fleksibilitas kepala sekolah dalam mengatur waktu, memprioritaskan tugas, serta mengalokasikan sumber daya merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen perubahan.

Secara keseluruhan, ketiga tema ini memperlihatkan bahwa peran manajer pendidikan dalam mengelola perubahan organisasi melibatkan kombinasi antara peran komunikatif, relasional, dan strategis. Dengan pendekatan tersebut, perubahan dipersepsikan bukan hanya sebagai proses teknis yang bersifat administratif, tetapi juga sebagai proses sosial yang memerlukan keterlibatan emosional dan adaptasi berkelanjutan.

#### 4.2 Pembahasan

Temuan penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih kaya mengenai pengalaman manajer pendidikan dalam mengelola perubahan organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa proses perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh strategi formal, tetapi juga oleh dimensi personal dan relasional yang dijalani manajer dalam kesehariannya. Hal ini sejalan dengan studi Ezzeddine et al. [1], yang menekankan pentingnya agilitas organisasi sebagai

faktor kunci dalam menghadapi perubahan di perguruan tinggi. Agilitas bukan hanya berarti kemampuan merespons cepat terhadap kebijakan baru, tetapi juga kapasitas pimpinan dalam membangun pemahaman bersama (sense-making) dengan seluruh anggota organisasi.

Selain itu, narasi tentang kehilangan makna kerja yang dialami sebagian manajer konsisten dengan temuan Whitsed et al. [8], yang menemukan bahwa perubahan berkelanjutan dalam pendidikan tinggi sering kali membuat staf akademik merasa teralienasi dari nilai-nilai inti profesinya. Dalam konteks penelitian ini, beberapa manajer menyampaikan bahwa perubahan kurikulum atau kebijakan administratif terkadang dipersepsikan sekadar sebagai tuntutan birokratis, bukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Hal ini menegaskan bahwa perubahan organisasi dapat menimbulkan ketegangan antara tujuan institusional dan makna personal yang dimiliki individu.

Dukungan sosial dan fleksibilitas dari organisasi juga muncul sebagai faktor penting dalam menjaga kesejahteraan manajer. Sejalan dengan Ribeiro et al. [7], organisasi yang memberikan ruang fleksibilitas, baik dalam pengaturan waktu maupun distribusi tanggung jawab, mampu membantu pemimpin sekolah menghadapi tekanan perubahan dengan lebih adaptif. Dukungan tersebut bukan hanya bersifat struktural, tetapi juga emosional, misalnya melalui solidaritas tim atau forum diskusi internal yang memungkinkan manajer berbagi pengalaman.

Kontribusi utama penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pengalaman manajer pendidikan dalam mengelola perubahan bersifat multidimensi. Mereka tidak hanya mengandalkan strategi manajerial formal, seperti perencanaan adaptif atau komunikasi kebijakan, tetapi juga membangun makna subjektif dalam menghadapi ketidakpastian. Makna ini menjadi sumber motivasi internal yang memperkuat resiliensi, sekaligus memengaruhi bagaimana mereka menafsirkan keberhasilan atau kegagalan dalam proses perubahan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas literatur tentang manajemen perubahan dengan menekankan pentingnya perspektif naratif dan pengalaman personal dalam memahami dinamika perubahan organisasi di sektor pendidikan.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa pengalaman manajer dalam mengelola perubahan organisasi di sektor pendidikan tidak dapat dipisahkan dari tiga aspek utama. Pertama, sense-making dan komunikasi yang efektif terbukti menjadi kunci untuk menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik yang dapat dipahami oleh guru dan staf, sekaligus mengurangi resistensi terhadap perubahan. Kedua, kepemimpinan relasional dan emosional memberikan fondasi penting bagi manajer dalam membangun dukungan moral, empati, serta menjaga kohesi tim di tengah ketidakpastian. Ketiga, perencanaan adaptif yang fleksibel memungkinkan manajer menyesuaikan strategi sesuai dengan dinamika internal organisasi maupun tantangan eksternal, seperti perubahan kebijakan pendidikan dan kondisi darurat (misalnya pandemi). Secara keseluruhan, perubahan tidak hanya dipahami sebagai proses teknis administratif, tetapi juga sebagai pengalaman personal yang turut membentuk identitas dan peran kepemimpinan manajer dalam organisasi pendidikan.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi praktis dan akademis. Pertama, manajer sekolah maupun universitas perlu dilatih dalam keterampilan komunikasi perubahan,

termasuk kemampuan menyusun pesan yang jelas, partisipatif, dan adaptif sesuai dengan audiens. Kedua, program pengembangan kepemimpinan di sektor pendidikan sebaiknya menekankan aspek empati, resiliensi, dan dukungan emosional, karena dimensi ini terbukti berperan penting dalam mengelola resistensi dan membangun kepercayaan di kalangan staf. Ketiga, penelitian lanjutan disarankan untuk menggali variasi konteks lokal, baik dari segi budaya organisasi maupun kebijakan pendidikan di daerah yang berbeda, sehingga strategi manajemen perubahan yang dihasilkan lebih relevan dan kontekstual dengan kondisi sosial-budaya di Indonesia.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Ezzeddine, F. Otaki, S. Darwish, and R. AlGurg, "Change management in higher education: A sequential mixed methods study exploring employees' perception," *PLOS ONE*, vol. 18, no. 7, e0289005, 2023.
- [2] K. Vanlommel et al., "School leadership during disruptive change," *School Leadership & Management*, 2024.
- [3] Ç. Apaydın et al., "The impact of COVID-19 on K-12 school principals' perceptions and practices: A qualitative case study," *SAGE Open*, 2024.
- [4] C. Edge, "Leading university change: A case study of meaning-making and strategies for organizational change," *Am. J. Distance Educ.*, vol. 36, no. 3, pp. 145–160, 2022.
- [5] M. Neelakantan et al., "School leaders' experiences of transitioning to online learning: A narrative study," *Int. J. Leadership in Educ.*, 2022.
- [6] K. W. Khaw et al., "Reactions towards organizational change: A systematic review and future research agenda," *Front. Psychol.*, vol. 13, 863308, 2022.
- [7] S. Gümüş, D. Bellibas, and Y. Aydin, "A global typology of school principals' time use," *Int. J. Educ. Dev.*, vol. 99, 102797, 2024.
- [8] C. Whitsed et al., "Where has the joy gone? A qualitative exploration of academic staff experiences in changing higher education," *Higher Educ. Res. & Dev.*, 2024.
- [9] T. S. Aaron, "Principals' perspectives on the shift to short-cycle school improvement planning," *Educ. Manage. Admin. Leadership*, vol. 52, no. 2, pp. 211–227, 2024.
- [10] R. A. Alzahmi, "Organizational change in higher education institutions: An integrative review," *Humanit. Soc. Sci. Commun.*, vol. 12, no. 1, 2025.