

MENJAGA PRODUKTIVITAS KERJA DALAM MASA PERUBAHAN

Oleh: Sukardi¹

Salah satu peristiwa yang selalu terjadi dalam suatu sistem organisasi kelembagaan adalah terjadinya perubahan. Perubahan dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Perubahan terencana disebabkan oleh faktor internal dalam lembaga pendidikan sedangkan perubahan tidak terencana pada umumnya terjadi karena faktor eksternal yang direalisasikan oleh adanya inovasi dalam masyarakat.

Perubahan organisasi dalam lembaga pendidikan biasanya disertai dengan munculnya kondisi tidak menentu yang dampaknya menimbulkan tiga permasalahan pokok yaitu membuat para personal menduga-duga tentang kondisi yang akan terjadi; beberapa individu atau grup target turun tingkat pelayanannya dan dapat pula menyebabkan terhambatnya sistem komunikasi informasi dan produktivitas kerja lembaga.

Proses perubahan dalam organisasi pendidikan memiliki tiga tahapan penting dengan karakteristiknya masing-masing yang perlu dicermati. Ketiga tingkatan tersebut yaitu tahap pencairan, perubahan dan pembekuan kembali.

Agar lembaga pendidikan tetap meningkatkan produktivitas kerjanya, para administrator dan supervisor perlu mengambil tindakan yang antisipatif dalam menjalankan tugasnya. Tindakan antisipatif tersebut perlu menyesuaikan dengan empat target sasaran perubahan

Sukardi adalah staf pengajar pada Jurusan Pendidikan Teknik Mesin Fakultas Pendidikan Teknologi Kejuruan IKIP YOGYAKARTA

yaitu: target individu, grup, hubungan antar grup dan struktur organisasi secara total.

Menjaga Produktivitas Kerja dalam Masa Perubahan

Salah satu peristiwa yang selalu dialami oleh suatu organisasi yang berbentuk kelembagaan, dalam usahanya mencapai tujuan adalah terjadinya perubahan. Yang dimaksud perubahan dalam kasus ini adalah beberapa alternatif baru yang membuat berbedanya sistem organisasi, dari keadaan biasa menjadi keadaan baru. Di dalam pendidikan yang dikatakan perubahan adalah adanya beberapa pergeseran signifikan dari kondisi semula (*status quo*) menjadi kondisi baru yang lebih baik, dan bermanfaat bagi personil yang terlibat dalam organisasi tersebut (Good: 1977).

Pada setiap perubahan sistem organisasi, bila diperhatikan akan selalu timbul atribut ikutan, yang jika diabaikan dapat mengganggu kelancaran aktivitas organisasi tersebut. Suatu atribut yang muncul dan menyertai proses perubahan yang dimaksud ialah atribut ketidakpastian yang biasanya dirasakan berbeda oleh sebagian atau seluruh civitas akademika dan para pengguna lainnya.

Perubahan dalam suatu lembaga pendidikan, pada prinsipnya dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu: perubahan terencana dan perubahan yang tidak terencana. Perubahan organisasi dikatakan terencana apabila munculnya pergeseran dari keadaan biasa, menjadi keadaan baru dapat diprediksi dengan satuan waktu. Contoh, yang termasuk perubahan terencana dalam lembaga pendidikan diantaranya: pergantian pejabat struktural dalam organisasi seperti, kepala sekolah, dan ketua program. Sedangkan dalam perguruan tinggi yang termasuk perubahan terencana diantaranya: pergantian pejabat rektor beserta pembantu rektor, dekan, ketua jurusan maupun posisi non struktural lainnya.

Yang termasuk perubahan dalam organisasi pendidikan yang tidak terencana diantaranya ialah: adanya pengunduran diri pejabat kunci dari suatu posisi, mortalitas dan pemindahan pejabat dari dan dalam lembaga pendidikan itu sendiri. Perubahan tak terencana dalam suatu lembaga pendidikan pada umumnya terjadi, bila ada suatu bentuk inovasi yaitu suatu gagasan yang berypa ide, tindakan praktis atau program baru yang memiliki nilai pendidikan potensial yang diimplementasikan dalam sistem organisasi (Rogers: 1983). Contoh bentuk inovasi yang berupa ide dan berpengaruh dalam lembaga pendidikan saat ini misalnya, adanya konsep pendidikan dengan sistem ganda, dan pendidikan humaniora. Sedangkan inovasi yang berupa hasil teknologi diantaranya adalah keberadaan alat media elektronik dan bermacam-macam fasilitas komputer dalam mendukung kegiatan lembaga pendidikan.

Dalam setiap perubahan selalu muncul beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan dan dicari jalan pemecahannya. Permasalahan yang muncul tersebut yaitu: *pertama*, perubahan menimbulkan situasi ketidakpastian (*uncertain condition*) yang membuat anggota civitas akademika dalam lembaga pendidikan kadang gelisah dan menduga-duga tentang yang akan terjadi dalam waktu yang akan datang. Ketidakpastian juga dapat berpengaruh pada perubahan kinerja personil yang implikasi akhirnya dapat menimbulkan terhambatnya sistem informasi baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas.

Kedua, perubahan dalam lembaga pendidikan juga dapat mengakibatkan beberapa individu atau grup target merasa terganggu kemampuan produktivitasnya, karena ada penurunan maupun perubahan pada mekanisme kerja organisasi.

Ketiga, masa perubahan dapat menimbulkan aspek sampingan seperti: penurunan jumlah, waktu dan kualitas layanan yang dilakukan oleh para personil terhadap para pengguna jasa lembaga.

Ketiga permasalahan tersebut dapat berakibat kurang baik pada lembaga yang bersangkutan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini akan

dibahas bagaimana peran supervisor dan administrator dalam usahanya tetap menjaga kinerja lembaga, khususnya dalam situasi perubahan terencana dalam sistem organisasi lembaga pendidikan.

Peran Administrator dan Supervisor

Dalam suatu lembaga pendidikan, ada enam komponen pendidikan yang saling terkait keberadaannya antara satu dengan lainnya. Ke enam komponen tersebut ialah: komponen pendidik, peserta didik, kurikulum, fasilitas pendukung, program dan masyarakat. Dari ke enam komponen tersebut komponen pendidik adalah cukup strategis. Komponen pendidik adalah komponen aktif yang menjadi "tulang punggung" terhadap maju dan mundurnya lembaga pendidikan (Cruickhank: 1984).

Mereka menjadi komponen penggerak jalannya organisasi lembaga pendidikan. Di samping itu, mereka juga menjadi dinamisator dalam perkembangan lembaga pendidikan tersebut. Diantara komponen pendidik, ada salah satu unsur yang dapat dikatakan sebagai hatinya organisasi. Unsur inti yang dimaksud adalah keberadaan supervisor dan administrator. Supervisor, adalah bagian dari pendidik atau personal yang memiliki karakteristik profesional yang bertanggung jawab terhadap pengembangan, perawatan dan peningkatan sistem instruksional dalam lembaga pendidikan. Supervisor adalah bagian dari tenaga pendidik yang dalam tindakannya mencakup mengawasi agar ketiga fungsi utama tersebut dapat berjalan dengan baik. Di lembaga pendidikan yang termasuk supervisor diantaranya para pengawas, dan penilik sekolah yang keberadaannya ditentukan oleh departemen pendidikan.

Unsur lain yang walaupun jumlahnya lebih sedikit tetapi menentukan kondisi, situasi dan iklim organisasi adalah administrator. Administrator yaitu seorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab terhadap berfungsinya sistem administrasi dalam lembaga pendidikan.

Dalam kondisi biasa, peran supervisor dan administrator adalah menjalankan tugasnya masing-masing untuk mengusahakan tercapainya

tujuan lembaga. Tugas administrator, menurut Sergiovani, dkk. (1980), dalam kondisi biasa maupun pada kondisi berubah adalah sangat penting. Mereka memiliki empat macam tanggung jawab yaitu: mencapai tujuan yang telah ditetapkan memelihara sistem organisasi, mengadaptasi pengaruh dari luar dan menjaga serta memelihara budaya lembaga.

1. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Tanggung jawab pertama dan utama para supervisor dan administrator secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri adalah mengidentifikasi tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut dijabarkan dari tujuan nasional, tujuan lembaga, sampai pada tujuan umum dan tujuan khusus. Disamping itu seorang administrator juga diharapkan mampu menjabarkan tujuan lembaga menjadi tujuan jangka panjang, jangka menengah dan tujuan jangka pendek. Setelah tujuan ditetapkan maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan tujuan tersebut dengan mengarahkan segala potensi, sumber daya, sumber dana untuk tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Dalam mengimplementasikan tujuan administrator juga perlu merencanakan model evaluasi yang tepat yang dapat memberikan ukuran baku terhadap tingkat ketepatan tujuan.

2. Memelihara sistem organisasi

Tanggung jawab ke dua yang juga penting peranannya bagi seorang administrator adalah memelihara seluruh proses, yang mencakup mekanisme internal dalam organisasi agar tetap berjalan dengan baik. Terpeliharanya mekanisme dalam organisasi adalah untuk mengurangi pengaruh negatif selama dalam waktu ketidak pastian berlangsung. Dengan mekanisme yang tetap terpelihara, diharapkan kebutuhan dan jalannya layanan yang diperlukan oleh para peserta didik maupun para karyawan dapat terpenuhi.

Memelihara sistem organisasi dapat berjalan baik, jika administrator secara intensif melakukan koordinasi dengan unit dan subunit yang ada dalam lembaga tersebut. Tujuan yang lebih diperhatikan bagi seorang administrator dalam masa perubahan utamanya adalah terbentuknya kesamaan pandangan dan peningkatan pengabdian diantara para pendidik, dan tenaga administrasi sehingga mereka tetap dapat bekerja secara maksimal.

3. Mengadaptasi Pengaruh dari Luar Organisasi

Dalam kondisi biasa, fenomena luar yang mungkin berpengaruh misalnya, keberhasilan program keluarga berencana dan pengaruhnya jumlah animo masukan ke lembaga pendidikan. Contoh lain yang juga relevan, misalnya peningkatan animo siswa masuk sekolah umum disisi yang satu, dan turunnya animo siswa masuk ke sekolah kejuruan pada sisi lainnya.

Seorang administrator perlu tanggap dan mampu menganalisis masalah tersebut, sehingga perencanaan, dan implementasi program tidak menambah permasalahan pada lembaga.

Ada beberapa butir penting, menurut Coomb dan Hallack: 1987, bagi seorang administrator, agar tajam dalam menganalisis permasalahan yang terjadi pada sistem organisasi pendidikan, yaitu: memiliki pandangan yang mendasar terhadap sistem pendidikan yang ada, memiliki pengetahuan dasar statistik dan keterampilan analisis, mampu bekerja secara mandiri dan bekerja sama dengan pendidika lain, memiliki ketelitian dan kesabaran dalam menghadapi permasalahan serta memiliki kemampuan berpikir kreatif atas dasar *common sense*.

4. Menjaga dan Memelihara Budaya Lembaga

Tugas seorang administrator dan supervisor yang ke empat adalah menjaga dan memelihara bentuk-bentuk budaya lembaga. Seperti telah diketahui secara umum bahwa ada dua fungsi utama suatu

lembaga pendidikan. Kedua fungsi tersebut yaitu sebagai tempat mendidik dan menurunkan ilmu pengetahuan serta mentransfer nilai-nilai budaya masyarakat sekitarnya. Bentuk budaya yang berpengaruh, pada umumnya berbeda-beda dari suatu daerah dengan daerah lainnya.

Kegiatan yang termasuk menjaga dan memelihara budaya lembaga diantaranya adalah: menjaga kualitas lulusan agar tetap baik, melayani pengabdian dan hubungan lembaga dengan masyarakat, kegiatan olahraga dengan sesama lembaga pendidikan maupun dengan masyarakat, upacara wisuda, serta upacara keagamaan. Tugas administrator di samping memelihara adalah mengadaptasi pengaruh budaya dari luar yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat.

Pada kondisi perubahan, dimana situasi ketidakpastian muncul, maka diperlukan oleh para administrator dan supervisor untuk memiliki kiat tersendiri guna tetap mengendalikan dan menjaga turunya aktivitas sehari-hari organisasi. Mereka harus dapat menjadi koordinator, komunikator, fasilitator dan pemantau terhadap kegiatan komponen aktif lainnya termasuk para peserta didik maupun para pendidik lainnya yang menginginkan informasi dan layanan lembaga. Oleh karena itu, mereka juga perlu kiranya meningkatkan atau setidaknya menjaga agar kegiatan yang menjadi tanggung jawab masing-masing berjalan dengan baik sehingga pelayanan dan produktivitas kerja lembaga tetap berjalan.

Dalam kaitannya dengan peran administrator dan supervisor ketika kemungkinan dari mereka menjadi sasaran untuk berubah, Marx (1979), memberikan beberapa butir tindakan strategis yang mungkin dapat menjadi pedoman, diantaranya ialah: (1) memberikan kesempatan dan berusaha untuk tetap membina kerjasama, (2) menciptakan suasana yang menyenangkan pada publik yang dilayani, (3) tetap mengembangkan dan mendukung kebijakan lembaga di atasnya, (4) memberikan informasi tentang perkembangan lembaga, (5) melakukan konsolidasi ke dalam dengan sesama civitas akademika yang mencakup tenaga

pendidik, tenaga administrasi, serta peserta didik. Dan yang ke (6) adalah memprioritaskan tindakan nyata yang bermanfaat.

Tiga Tahapan dalam Masa Perubahan

Masa perubahan yang terencana dalam suatu organisasi, digambarkan oleh Robbins (1984), seperti halnya proses pembekuan suatu benda. Menurutnya, proses perubahan dalam organisasi pada umumnya memiliki tiga tahapan. Ketiga tahapan tersebut memiliki karakteristik khusus yang perlu dicermati, oleh para administrator, agar kegiatan lembaga tetap sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai. Ketiga tahap perubahan yang dimaksud yaitu:

1. Tahap Pencairan atau *Unfreezing*

Pada tahap unfreezing ini, terjadi pergeseran fenomena yang dialami oleh sebagian personil dalam lembaga. Fenomena yang berubah tersebut diantaranya adalah, nilai, sikap, dan tingkah laku individu atau grup dalam organisasi. Yang ke semuanya itu dapat mempengaruhi kelancaran layanan dan produktivitas lembaga. Pada tahap ini kepedulian dan peranan aktif para administrator akan adanya perubahan adalah sangat diperlukan dalam suatu organisasi.

2. Tahap Perubahan atau *Changing*

Tahap perubahan atau changing phase adalah merupakan tahap inti tentang adanya fenomena pergeseran. Pada kondisi nyata, individu atau grup yang lama diganti dengan individu atau grup baru dengan disertai terjadinya geseran nilai, sikap dan tingkah laku baru yang akan dijadikan kebijakan dalam organisasi.

3. Tahap Pembekuan Kembali atau *Refreezing*

Tahap pembekuan kembali, merupakan tingkatan fenomena yang berubah menuju pada kondisi lama yang stabil. Pada tingkatan ini, fenomena nilai, sikap dan tingkah laku yang bergeser telah kembali dalam posisi seperti semula, dengan struktur organisasi baru.

Tingkatan Antisipatif yang Perlu Diambil

Strategi tindakan untuk menjaga agar kinerja para personal dalam lembaga pendidikan, dapat tetap berjalan dengan baik pada prinsipnya dapat bermacam-macam, tergantung dari target perubahan tersebut. Ada empat macam target yang membuat berbedanya tindakan antisipatif dalam situasi perubahan. Keempat macam target perubahan yang dimaksud adalah: individu, grup, hubungan antar unit, dan total organisasi.

Sasaran perubahan yang paling sering terjadi dalam suatu lembaga pendidikan adalah sasaran individu, yaitu para personil atau individu yang memiliki posisi dan berada dalam sistem organisasi.

Jika perubahan yang terjadi bersifat personal, maka tindakan strategis yang dapat dilakukan diantaranya dapat berupa: pengembangan karier bagi para personil yang memiliki kemampuan secara terencana, pemutaran pekerjaan atau *job rotation* pada unit kerja sejenis, pendalaman terhadap tugas dan pekerjaan dari setiap personil serta intensifikasi pemagangan dalam lembaga.

Perubahan kedua yang juga mempunyai dampak lebih kuat dalam lembaga pendidikan adalah perubahan dengan target tim atau grup "kunci" dalam organisasi. Contoh perubahan grup kunci, diantaranya seperti: pergantian pimpinan lembaga sekolah dan pembantu-pembantunya dan pergantian pimpinan lembaga pendidikan tinggi dengan jajaran pembantunya.

Maka tindakan antisipatif, agar layanan dan produktivitas tetap berjalan, dapat dipusatkan pada kegiatan penataran yang tujuannya meningkatkan efektivitas kerja tim atau kekompakan kelompok dalam organisasi. Beberapa model dapat dilakukan untuk mengantisipasi perubahan sekelompok unit organisasi ini adalah termasuk: sensitifitas training, dan proses konsultasi.

Perubahan ketiga ialah perubahan dalam organisasi yang sarannya hubungan antar grup atau kelompok dalam organisasi. Pada

perubahan ini yang menjadi pokok permasalahan adalah bagaimanakah mekanisme antara dua subsistem atau lebih dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan lebih efektif. Contoh perubahan antarsubsistem dalam pendidikan ini misalnya, pengembangan hubungan kerja antara unit layanan, unit penelitian dan unit pengabdian dalam lembaga pendidikan tinggi. Ketiga unit yang bersangkutan perlu diatur dengan jelas mekanisme kerjanya agar semua kegiatan yang dilakukan berguna untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan tinggi yang bersangkutan.

Tindakan antisipatif yang dapat dilaksanakan dalam perubahan ini dapat berupa: model tindakan monitoring mekanisme organisasi dalam setiap subunit, model konsensus antar unit yang bersangkutan dan model *organization mirror* yang bertujuan memperoleh umpan balik atas mekanisme yang telah berjalan pada setiap unit.

Perubahan organisasi yang terakhir yaitu perubahan dengan target struktur organisasi secara total. Perubahan struktur organisasi secara total ini sebenarnya jarang terjadi. Tetapi bila terjadi akan membawa pengaruh yang cukup besar bagi para anggota civitas yang bersangkutan. Perubahan organisasi secara total, perlu juga dikemukakan karena tampaknya akan terjadi pada lembaga pendidikan penghasil tenaga kependidikan, seperti beberapa IKIP yang akan berubah menjadi universitas.

Perubahan tersebut akan berdampak luas utamanya dalam setiap subsistem yang ada. Pada perubahan tersebut kemungkinan ada subsistem yang terus berkembang. Tetapi ada pula kemungkinan terjadi hal yang sebaliknya yaitu sub-sub unit yang mungkin dipersempit atau bahkan ditiadakan. Untuk menjaga agar intensitas layanan dan produktivitas kerja lembaga tetap dalam kondisi optimal, tindakan antisipatif yang mungkin dapat dilakukan antara lain dapat berupa: "*grid organization development*", "*feed-back survey*" dan "*management by objectives*", yang pada prinsipnya bertujuan untuk memperoleh informasi komplit guna melakukan tindakan yang diperlukan bagi lembaga.

Kesimpulan

Dari pembahasan di atas akhirnya dapat disimpulkan bahwa: Perubahan dalam suatu organisasi pendidikan dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu perubahan tidak terencana dan perubahan terencana. Perubahan tidak terencana faktor penyebabnya adalah faktor eksternal yang berupa inovasi dalam masyarakat, sedangkan perubahan terencana disebabkan oleh faktor-faktor internal dari dalam organisasi itu sendiri.

Pada perubahan dalam organisasi akan selalu timbul masa ketidak pastian yang dapat mengakibatkan turunnya intensitas layanan dan produktivitas kerja lembaga.

Peran administrator dan supervisor dalam masa perubahan adalah sangat penting. Karena disamping mereka sebagai pengawas, juga sebagai penggerak baik secara ke dalam organisasi maupun ke luar organisasi.

Proses perubahan memiliki tiga tahapan dengan karakteristiknya masing-masing yang perlu diperhatikan yaitu: tahap pencairan, tahap perubahan dan tahap pembekuan kembali.

Sasaran perubahan pada prinsipnya dapat dibedakan menjadi empat macam yaitu perubahan dengan sasaran individu, grup, hubungan antar grup dan struktur organisasi secara total.

Tindakan antisipatif yang tepat untuk menjaga agar tetap optimal intensitas layanan dan produktivitas kerja lembaga adalah tindakan strategis yang memperhatikan sasaran perubahan dalam organisasi.

Daftar Pustaka

- Coombs PH and Hallack J. (1987). *Cost Analysts in Education: Tool for Policy and Planning*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Cruickshank D. R. (1984). *Model for The Preparation of America's Teachers*. Indiana: The Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Finch C.R and McGough. (1982). *Administering and Supervising Occupational Educational*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Good C.V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Marx G.T. (1979). External Effort to Damage or Facilitate Social Movement. In *The Dynamic of Social Movements*. Zaid M.N and Mc. Carty J.D. Massachussetts: Winthrop Publisher Inc.
- Milton C.R. (1981). *Human Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.-
- Robbins S.P. (1984). *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Rogers E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*. Edisi ke tiga. New York: Collier Macmillan publisher.
- Sergiovani T.J. etal. (1980). *Educational Governance and Administration*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.