

## **BEBERAPA PERSPEKTIF TENTANG MENGELOLA PERUBAHAN DAN INOVASI DI SEKOLAH**

Oleh:

**Moh. Zamili**

Fakultas Tarbiyah IAI Ibrahimy Situbondo  
[fine.zam@gmail.com](mailto:fine.zam@gmail.com)

### *Abstract*

In everyday, the phenomenon of life is always changing, humans also changed. But why when people are in an organization, they tend to be difficult to accept changes? In fact, man is composed of organs (body) but created a different tune. The main problem of the human reluctance to change is the perception (research Bruhn et.al.) and interpersonal communication (research Peter Senge). If these two issues are able to be harmonized, undoubtedly the capable organizations innovate to achieve the desired quality.

**Key words:** *Managing Change, Innovation At Schools.*

### **A. Pendahuluan**

Menurut kodratnya, organisasi bersifat konservatif<sup>1</sup> bahkan ragu untuk melakukan perubahan. Sangat wajar jika organisasi cenderung mempertahankan kebiasaan, tradisi, kinerja dan motivasi kerja yang sama dari satu tahun ke tahun berikutnya. Salah satu alasan yang masuk akal, sebab perubahan melahirkan perbedaan. Dalam perbedaan akan ada beberapa hal yang diubah, direduksi, dan tentunya reposisi. Hakikat perubahan seolah-olah menakutkan. Padahal, manusia dilahirkan dan berkembang dari perubahan fisiologis dan biologis. Alam semesta pun terus berubah sesuai keinginan penghuninya. Oleh karenanya, perubahan merupakan keniscayaan yang tidak bisa ditolak. Terlebih bagi sekolah yang memiliki tujuan mulia, yaitu mengubah informasi dan menanamkannya menjadi ilmu pengetahuan.

Robbin menegaskan,<sup>2</sup> secara aktif mereka (organisator) menolak perubahan. Anda tidak perlu mencari jauh-jauh untuk melihat bukti

---

<sup>1</sup> Stephen, P. Robbin, *The Truth About Managing People--and Nothing But The Truth*, (Canada: Prentice Hall, 2002), hlm. 174.

<sup>2</sup> Stephen, P. Robbin, *Organizational Behavior; concept, controversies, application*, (Canada: 1996), hlm. 725.

fenomena ini. Badan pemerintah ingin terus mengerjakan apa yang telah dikerjakan selama bertahun-tahun, tidak peduli apakah kebutuhan akan layanan mereka berubah atau tetap sama. Agama yang terorganisasi, sangat dalam berakar dalam sejarah mereka. Upaya mengubah doktrin gereja menuntut ketekunan dan kesabaran besar. Lembaga pendidikan, yang kehadirannya adalah untuk membuka pikiran dan menantang doktrin yang mapan, justru sangat enggan berubah. Sebagian besar sistem sekolah menggunakan teknologi pengajaran yang pada hakikatnya sama antara hari ini dan 50 tahun yang lalu. Juga mayoritas perubahan dalam bisnis maupun layanan produk jasa seperti pendidikan tampak sangat menolak perubahan.

Contoh nyata di sekolah adalah penggunaan internet. Sejak menjadi calon peserta didik baru, kini dilaksanakan secara online, layanan BSE (Buku Sekolah Elektronik) dapat diakses juga di <http://bse.kemdikbud.go.id/index.php/buku/>, uji coba kurikulum 2013 juga dilaksanakan secara online di <http://kemdikbud.go.id/kemdikbud/uji-publik-kurikulum-2013>, pengumpulan portofolio guru digelar secara terbuka di <http://padamunegeri.go.id>, regulasi (peraturan-peraturan) baru tentang SNP (Standar Nasional Pendidikan) juga berbasis internet dan dapat diakses di <http://bsnp-indonesia.org/id/>. Sedangkan informasi terbaru dan terkini tentang pendidikan juga mudah kita klik di <http://edukasi.kompas.com> dan banyak lagi lainnya.

Contoh lain tentang perubahan kurikulum. Faktanya, sering kali perubahan kurikulum dianggap hanya sebagai “permainan” pemerintah saja. Secara ontologis, perubahan kurikulum semestinya dimaknai sebagai keniscayaan, kepatutan, sekaligus tuntutan dunia global. Hanya saja, ukuran dan rentang waktu antara sosialisasi dan implementasi terkadang terlalu pendek sehingga para pendidik yang sudah nyaman dengan kurikulum lama harus memutar otak dua sampai beberapa kali untuk menyeimbangkan keinginan dan harapan pemerintah. Jika saja perubahan memiliki tujuan, ukuran, dan makna yang jelas maka, siapapun yang memerankan perubahan maka akan menuai harapan yang lebih bermakna. Karena setiap manusia tidak pernah bisa menghindari dari perubahan, apapun bentuknya.

Pada dasarnya, hasrat mengelola perubahan membutuhkan semangat organisasi pembelajaran (*learning organization*) yang menekankan pada pengujian pengalaman secara terus-menerus, dan pengubahan pengalaman itu menjadi pengetahuan yang dapat diakses

oleh seluruh anggota organisasi, dan relevan dengan visi organisasi.<sup>3</sup> Inti dari teori ini menekankan pada pola pikir tiap-tiap individu untuk meningkatkan pengalaman berorganisasi. Gagasan Peter Senge tidak cukup pada pemaknaan saja, ia member kriteria organisasi yang terus belajar dengan elemen-elemen berikut, antara lain:

1. Pemikiran Sistem (*systems thinking*), cara berpikir dan perubahan pola pikir yang berorientasi pada kualitas
2. belajar tim dan belajar umum (*public and team learning*), organisasi selalu membingkai tim belajar dalam setiap programnya
3. Visi Bersama (*shared vision*), inti dari organisasi pembelajaran dan perubahan, yakni berbagi visi dengan langkah merumuskan visi bersama, dari mulai tukang kebun sampai pimpinan puncak
4. Model Mental (*mental model*), personalitas individu; karakter, sifat, dan emosi personal dan interpersonal
5. Keahlian Pribadi (*personal mastery*), tentang kompetisi dan kompetensi.

Lebih lanjut, teori Senge yang dikembangkan oleh Djajadiningrat<sup>4</sup> mensyaratkan pimpinan yang dapat memunculkan pembaharuan dengan menciptakan kondisi yang memudahkan munculnya spontanitas yang kreatif untuk menciptakan sesuatu yang baru, sehingga dapat membangun dan memelihara jaringan-jaringan komunikasi untuk menghubungkan sistem dengan diri pemimpin. Untuk memunculkan spontanitas diperlukan suatu jaringan komunikasi yang aktif dengan banyak lingkaran umpan balik. Sifat keterbukaan akan memunculkan gagasan-gagasan baru dan spontanitas, sehingga organisasi perlu terbuka terhadap gagasan dan pengetahuan baru melalui budaya pembelajaran yang memfasilitasi dialog dan menghargai setiap pemikiran dan inovasi. Yang dibutuhkan adalah pemimpin "pelatih" (*coaching leader*), yaitu pemimpin yang mampu membimbing anggotanya secara terbuka dan merangsang anggotanya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan yang kreatif melalui pendekatan yang merangsang partisipasi aktif anggota-anggotanya serta menciptakan suasana kompetitif yang positif di antara anggota-anggotanya sehingga

---

<sup>3</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, (New York: 2002), hlm. 10-12).

<sup>4</sup> Djajadiningrat, S.Tj. (2005). *Mengelola Pengetahuan dan Modal Intelektual dengan Pembelajaran Organisasi: Suatu Gagasan Untuk Institut Teknologi Bandung*. (online). tersedia:

[http://www.itb.ac.id/focus/focus\\_file/Orasi%20Ilmiah%20Prof.%20Ir.%20SurnaTjahja%20Djajadiningrat%20M.Sc.%20Ph.D%20pada%20Dies%20ITB%20ke%2046..pdf.html](http://www.itb.ac.id/focus/focus_file/Orasi%20Ilmiah%20Prof.%20Ir.%20SurnaTjahja%20Djajadiningrat%20M.Sc.%20Ph.D%20pada%20Dies%20ITB%20ke%2046..pdf.html). (22 Januari 2009).

proses penciptaan inovatif dapat dilakukan secara berkesinambungan.<sup>5</sup> Model Peter Senge ini merupakan model di abad ke-21 yang banyak dipraktikkan dan menyukseskan pencapaian tujuan organisasi di banyak negara maju. Model ini merupakan pengembangan dari empu manajemen, yaitu Peter Drucker yang terkenal dengan manajemen pengetahuan di awal abad ke-20. Drucker memusatkan perubahan organisasi pada pembagian ilmu pengetahuan secara sistemik sedangkan Peter M. Senge melanjutkannya pada porsi pembelajaran dan pembagian visi bersama.

## B. Praktik Perubahan Organisasi

Agar perubahan menghasilkan makna bagi setiap elemen organisasi, Smith<sup>6</sup> mengidentifikasi 7 levels perubahan, antara lain:

1. *Effectiveness*—Doing the right things
2. *Efficiency*—Doing the right things right
3. *Improving*—Doing things better
4. *Cutting*—Doing away with thing
5. *Copying*—Doing things others are doing
6. *Different*—Doing things no one else is doing
7. *Impossible*—Doing things that can't be done

Semua level di atas memiliki manfaat yang mendorong organisasi untuk memperbaiki sasarannya, Smith menyatakan bahwa level 1 dan 2 sebagai perubahan normal yang tentu dipikirkan oleh seluruh anggota organisasi, level ke 3 mewakili perbaikan yang berkelanjutan, 4 dan 5 sebagai ketertarikan pola pikir leader dan bawahan pada perubahan, ke 6 dan 7 mewakili makna perubahan yang akan terjadi. Oleh karenanya, Smith melanjutkan, "*Real change occurs when people think differently and believe in the impossible. It takes courage to make real change.*"

Posisi perubahan organisai terkait erat dengan pengembangan organisasi. Gambaran komprehensif ini dijelaskan oleh McLean yang memberi penekanan pada *Adoption* sebagai letak perubahan organisasi dan contoh kasus dari penulis berikut ini:

### **Contoh Kasus: Percaya Atau Kepercayaan Pada Waka-Waka.**

Sampai sekarang, belum ada sarjana khusus kesiswaan atau biasa disebut Waka. Kesiswaan. Bagaimana dengan Waka. Kurikulum? Waka.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, hlm. 10.

<sup>6</sup> Smith, R. *The seven levels of change: Create, Innovate and Motivate With The Secrets Of The World's Largest Companies.* (Arlington, TX: Summit Publishing Group, 1997).

Humas, dan waka. yang membidangi kompetensi (jurusan)<sup>7</sup> untuk menentukan minat dan bakat siswa. Jika diurai, posisi kesiswaan cenderung diberikan kepada guru yang rajin, selalu *on time* (mengajar tepat waktu), menilai hasil pembelajaran secara objektif, bahkan memiliki kelengkapan portofolio untuk mengajar seperti RPP dan silabus. Jadi, kepala sekolah akan memposisikan guru spesial sebagai kesiswaan dan lebih dominan pada kata 'percaya' sekaligus memberi 'kepercayaan' pada guru tersebut. Untuk waka kurikulum, secara akademis, kini sudah ada jurusan S.1 sampai S.3 bidang ilmu pengembangan kurikulum.

Faktanya, tidak banyak waka kurikulum di sekolah Nusantara yang dikelola oleh guru lulusan pengembangan kurikulum, tidak terkecuali untuk sekolah negeri. Hasil amatan penulis, rata-rata sekolah negeri dan swasta memposisikan waka kurikulum karena memiliki penguasaan, pemahaman dan pengetahuan lebih banyak tentang perkembangan pendidikan terkini. Ada kalanya, karena alasan masa mengajar yang cukup lama, ada pula karena ia memiliki motivasi yang besar untuk memajukan sekolah seperti indikator waka. kesiswaan di atas.

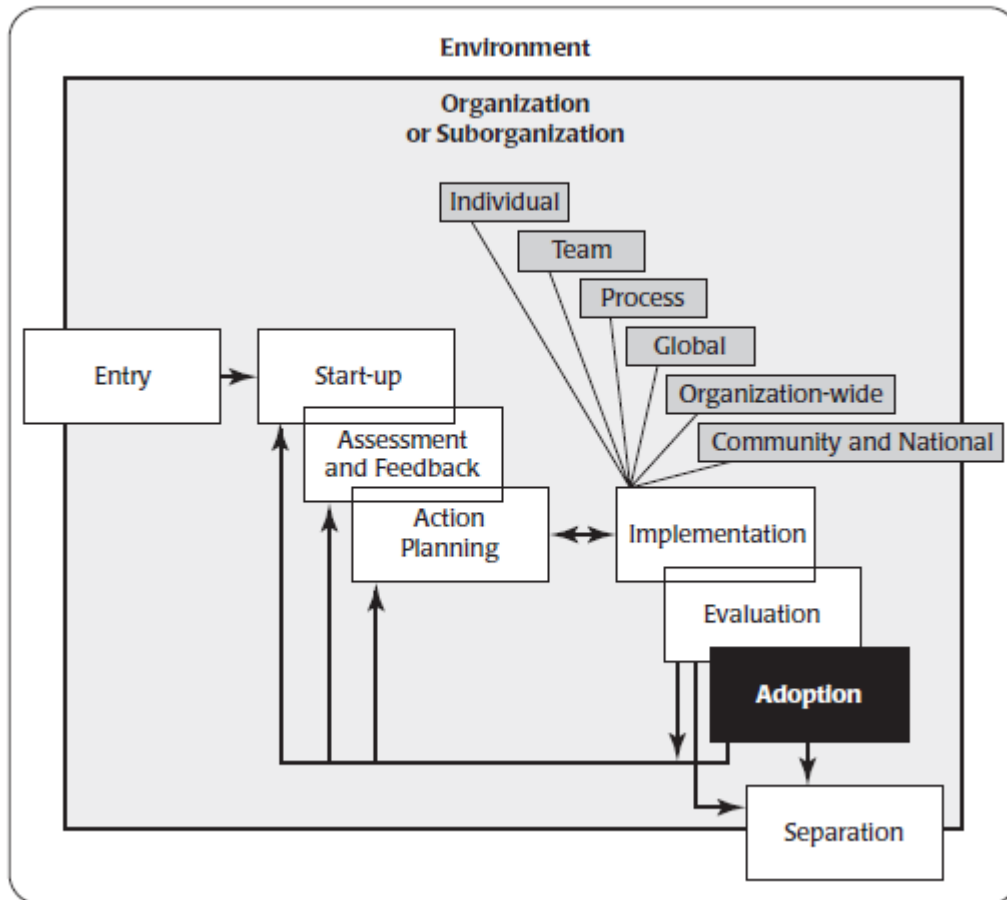
Guru lulusan S.1 ilmu sosial atau humaniora memang layak dan pantas ditempatkan pada posisi waka. Humas. Faktanya, tidak jarang sekolah menempatkan guru lain di luar keilmuan yang dimiliki. Hal tersebut cenderung disebabkan oleh tipe kecerdasan interpersonal yang dimiliki oleh tiap guru. Karena tidak jarang guru ilmu sosial tidak memiliki kecerdasan sosial seperti kemampuan berkomunikasi di setiap level atau domain sosial sehingga mengakibatkan perubahan sekolah menjadi tidak terkontrol.

Bagi waka. Penjurusan atau kepala program (khususnya di Sekolah Menengah Kejuruan), posisi ini wajib ditempati oleh guru yang memang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman dibidangnya. Kenyataannya, sekolah yang memiliki misi percepatan pada proses pencapaian prestasi akan memilih opsi ke dua, yakni pengalaman belajar di luar kampus.

Dari fenomena di atas, unsur kepercayaan atau persepsi terhadap individu dapat menjadi patokan determinan dalam menjalankan perubahan arah organisasi. Perlu ditegaskan pula, faktor visi bersama masih menempati posisi teratas dalam mengelola perubahan, khususnya perubahan ilmu pengetahuan.

---

<sup>7</sup> Istilah yang diaplikasikan di sekolah cukup variatif, mulai dari kaprog (kepala program), kakom (kepala kompetensi), kaprodi (kepala program studi), kajur (kepala jurusan) dan lain sebagainya.



Model Proses Pengembangan Organisasi. Diadaptasi dari Gary N. McLean.<sup>8</sup>

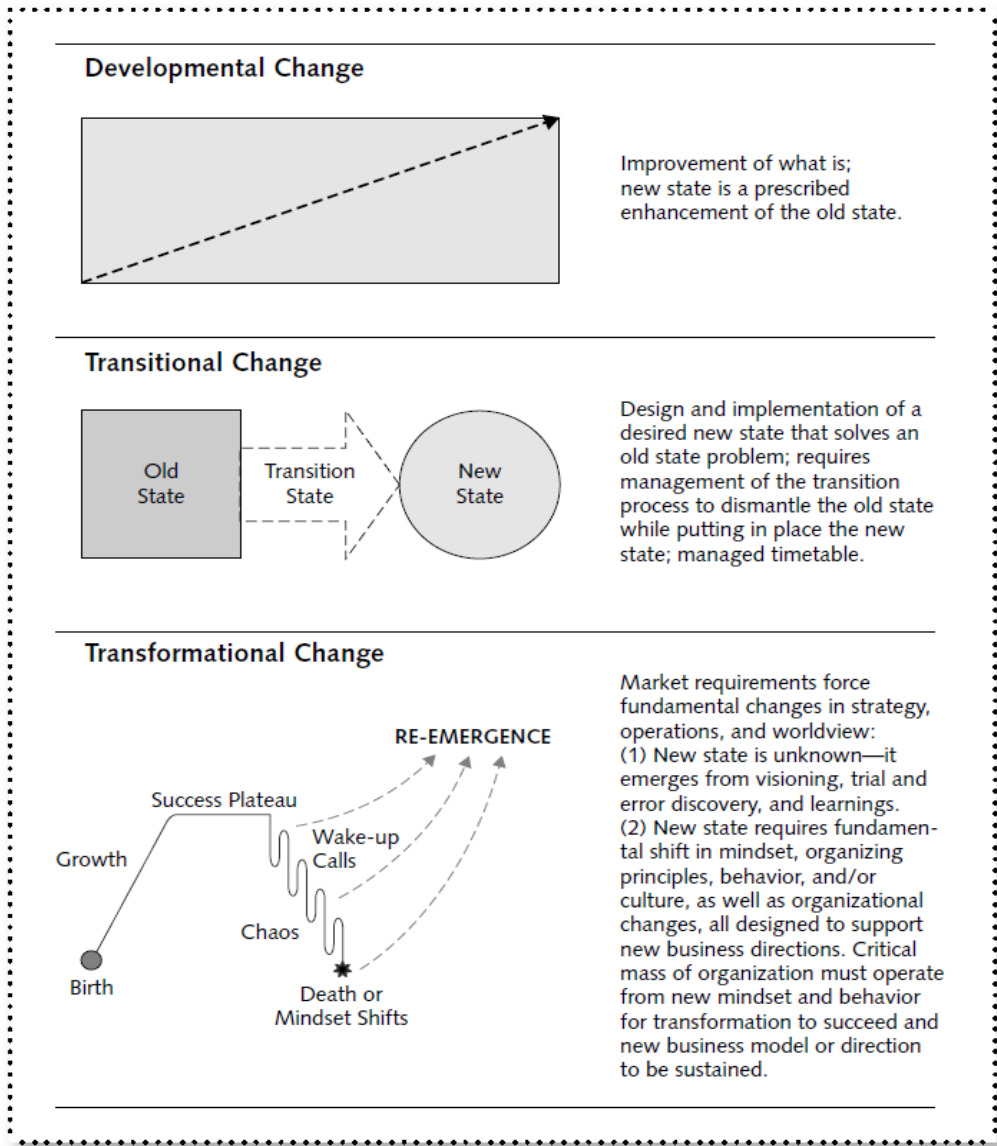
Khusus untuk Gary N. McLean, mengelola perubahan lebih ditekankan pada adopsi; pemilahan aspek perubahan yang sesuai dengan gaya dan pola organisasi. William W. Lee dan Karl J. Krayter secara teknis membagi proses perubahan organisasi pada tiga aspek mendasar, yaitu komunikasi, proses, dan stakeholder (komunitas terkait).<sup>9</sup> Dalam konteks sekolah, stakeholder tidak hanya komite sekolah. Termasuk stakeholder adalah ketua RT/RW di sekitar sekolah, tokoh masyarakat, tokoh pemuda,

<sup>8</sup> Gary N. McLean. *Organization Development: principles, processes, performance*. (California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006), hlm. 323.

<sup>9</sup> William W. Lee and Karl J. Krayter. *Organizing Change: an inclusive, systemic approach to maintain productivity and achieve results*, (California: John Wiley & Sons, Inc., 2003), hlm. 23.

kepala desa, dan ketua yayasan pesantren untuk sekolah yang berada di bawah naungan pondok pesantren.

Tipe-tipe perubahan organisasi, perspektif Dean Anderson dan Linda Ackerman Anderson<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Dean Anderson and Linda Ackerman Anderson. *Beyond Change Management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. (San Francisco, Pfeiffer, 2010), hlm. 53.

Sedangkan menurut Julie Gough dkk<sup>11</sup>, dalam *Encyclopedia of Management*, memberi tekanan pada indikator dan tipe perubahan, yaitu:

Tabel 1.1 Indikator dan Tipe Perubahan	
Indikator	Tipe
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Organizational Structure</i> (penambahan atau perampingan struktur, outsourcing/ kontrak kerja dengan organisasi lain, acquisitions/ pengambilalihan atau mergers/ penggabungan usaha)</li> <li>2. <i>A New Product Or Service</i> (produksi, penjualan, dan pelayanan terhadap pelanggan)</li> <li>3. <i>New Management</i> (pergantian pimpinan atau manajer, periode transisi, dan kebijaksanaan personalia)</li> <li>4. <i>New Technology</i> (proses produksi atau kondisi pekerjaan)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Structural Change</i> (perubahan struktur disesuaikan dengan kondisi geografis dan independensi)</li> <li>2. <i>Cost Changes</i> (penyesuaian keuangan pada; pengurangan anggaran belanja yang berlebih, posisi karyawan yang kurang produktif, menghapus biaya yang memboroskan aktivitas organisasi)</li> <li>3. <i>Process Changes</i> (contohnya, fungsi prosedur untuk menyelesaikan pekerjaan; bagaimana sistem computer baru dapat membuat perubahan pada kertas kerja, manajer baru dapat memoifikasi proses yang digunakan untuk mengatasi keluhan pelanggan)</li> <li>4. <i>Cultural Changes</i> (kemampuan berbagi asumsi, nilai-nilai dan kepercayaan)</li> </ol>

<sup>11</sup> Julie Gough, et.al. 2009. *Encyclopedia of Management, 6<sup>th</sup>*. (USA: Gale, Cengage Learning), hlm. 541-3. Bandingkan dengan Richard Luecke. *Managing Change and Transition*, (Boston: Harvard Business School Press, 2003), hlm.. 31-50.



Sedangkan langkah-langkah dalam mengorganisasi perubahan dapat ditelaah dalam gambar berikut:



Langkah-langkah Mengelola Perubahan (Julie Gough dkk, 2009: 541-543)

### Tiga Model Perubahan Organisasi

Dari sekian tinjauan, Michael Armstrong<sup>12</sup> membagi tiga model perubahan yang sering digunakan oleh organisasi, antara lain:

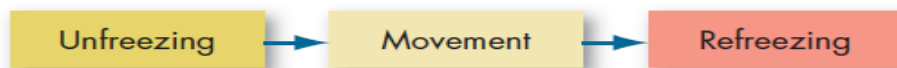
#### 1. Model Kurt Lewin

Model perubahan Kurt Lewin (1951) sering digunakan oleh pakar

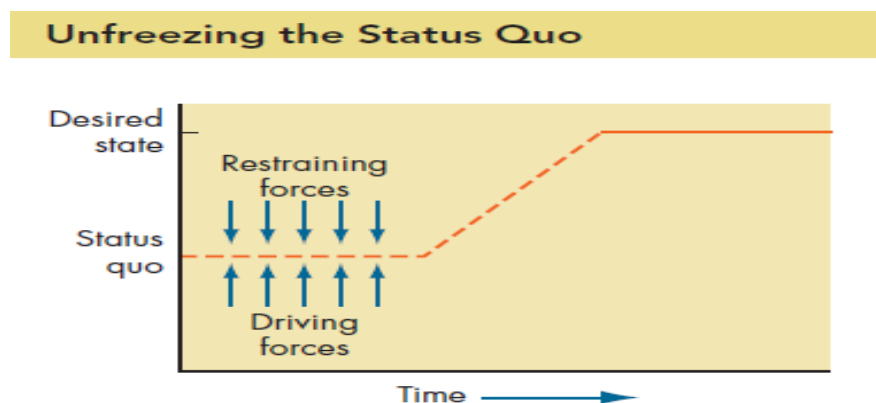
<sup>12</sup> Michael Armstrong. *Armstrong's Handbook Of Management And Leadership: a guide to managing for results*. (London: Kogan Page Limited, 2009), hlm. 172-173.

manajemen dan kepemimpinan seperti Robbins dan Judge<sup>13</sup>, George dan Jones<sup>14</sup>, maupun Edgar H. Schein<sup>15</sup>. Model Lewin meliputi tiga langkah, yaitu *Unfreezing*, *Freezing/Moving/Changing*, dan *Refreezing* dengan penjelasan berikut:

- a. *Unfreezing*—pencairan, mengidentifikasi kebutuhan organisasi terhadap perubahan. Bagaimana kondisi (kesiapan dan penolakan) individu atau kelompok terhadap perubahan. Motivasi dibutuhkan untuk melahirkan perubahan yang diinginkan
- b. *Freezing/Movement/Changing*—pengubahan, bagaimana organisasi melakukan internalisasi dalam merespon perubahan. Dibutuhkan agen perubahan yang mampu menyamakan nilai, sikap dan tingkah laku setiap anggota organisasi dalam memproses semua informasi
- c. *Re-freezing*—pemantapan, bagaimana organisasi mampu menghadapi status quo. Keadaan dimana agen perubahan menempatkan mekanisme, prosedur, dan sistem sehingga menjadi norma baru.



Model Perubahan Sistem Organisasi Kurt Lewin



Tarik ulur antara *unfreezing* (mengenalkan/merencanakan perubahan) dan *status quo* (kondisi tetap pada saat tertentu)

<sup>13</sup> Stephen, P. Robbin dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, edisi 15, (London: Prentice Hall, 2013), hlm. 585.

<sup>14</sup> Jennifer M. George, dan Gareth Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, edisi ke-6, (London: Prentice Hall, 2012), hlm. 539.

<sup>15</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, (USA: Jossey-Bass, 2004), hlm. 319

Dari gambaran di atas, Robbins menjelaskan model Lewin dengan proses pelelehan (*unfreezing*). Untuk mengatasi tekanan maupun keengganan individu maupun konformitas kelompok dibutuhkan pelelehan atau rencana perubahan. Kekuatan pendorong (*driving forces*) yang mengarahkan perilaku menjauhi status quo, dapat ditingkatkan. Sedangkan kekuatan penahan (*restraining forces*) yang merintangikan gerakan menjauhi keseimbangan yang ada, dapat dikurangi. Dari model Lewin Kemudian dikembangkan oleh Kotter dengan delapan tahap perencanaan perubahan.<sup>16</sup>

Tentunya, tanpa melupakan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai keinginan yang diharapkan. Untuk manajemen sekolah, dibutuhkan komitmen yang kuat tanpa harus membenturkan antara tugas pokok dan tugas tambahan. Misalnya, guru mata pelajaran bahasa Indonesia memiliki tugas pokok untuk membelajarkan penggunaan bahasa nasional dengan karakteristik budaya Nusantara pada setiap siswa. Karena perubahan kondisi sekolah (mutasi guru, pemberhentian guru, tugas keluar kota dan sebagainya) maka guru tadi diangkat sebagai Waka. Kesiswaan. Dengan kondisi tersebut, tugas pokok sebagai guru bahasa Indonesia ditambah dengan tugas tambahan sebagai kesiswaan mengharuskan guru bahasa tadi memosisikan diri untuk mengetahui seberapa besar harapan sekolah terhadap pembinaan kesiswaan.

Pada tahap aplikasi, posisi kesiswaan erat kaitannya dengan organisasi intra sekolah. Maka, tugas kesiswaan perlu memandang pentingnya harapan-harapan siswa dan orang tua demi keberlangsungan tugas. Paling tidak, kesiswaan mengundang orang tua atau wali murid yang bekerja sama dengan waka. hubungan masyarakat untuk menyaring setiap tahapan pembinaan atau bahkan pembiayaan yang berlangsung selama pembinaan dengan iktikad yang tinggi disertai transparansi dalam bentuk laporan bulanan maupun triwulan. Laporan ini sebisa mungkin dicopy menjadi empat rangkap, pertama untuk arsip sekolah, kedua untuk siswa, ketiga untuk wali murid, dan keempat untuk *stakeholder* (komite sekolah). Pentingnya laporan rangkap disini untuk menjamin hadirnya pembelajaran transparansi yang dimulai dari sekolah untuk masa depan siswa.

---

<sup>16</sup> Robbins, *Op.Cit.*, h. 730. Lihat juga Stephen P. Osborne dan Kerry Brown, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, (London: Routledge, 2005), hlm. 92. Pembahasan lengkap tentang praktik perubahan di sekolah, lihat Colin Newton dan Tony Tarrant, *Managing Change in Schools*, (London: Routledge, 1992), hlm. 190-191.

Contoh di atas ditujukan untuk sekolah yang belum mengenal dan mengaplikasikan teknologi informasi berupa internet. Bagi sekolah yang telah menggunakan media internet dapat melakukan copying dalam bentuk *uploading* kemajuan sekolah dalam situs yang telah disosialisasikan pada orang tua, komite dan pihak terkait.<sup>17</sup> Nyatanya, masih sedikit sekali sekolah-sekolah nusantara yang memanfaatkan sistem informasi tersebut. Mengapa demikian? Asumsinya, budaya nusantara masih malu-malu untuk menjadi bersih, terbuka, dan menunjukkan ke-terusterangan melalui media terbuka seperti situs sekolah atau situs kampus tentang keberhasilan dan kegagalan institusi. Hal ini sedikit banyak dipengaruhi oleh budaya masa lalu yang lebih senang melayani daripada dilayani, dan biasanya, jika diri atau orang yang sudah terbiasa dilayani akan menganggap dirinya *private*, VIP (*Very Important Person*) dan diperlakukan khusus. Perlakuan khusus memunculkan sikap tertutupan, dan tertutupan memunculkan sikap ketidakpedulian. Pola pikir ini agak sulit untuk dilepaskan karena sejarah bangsa kita adalah sejarah para raja yang senang dihormati. Bukan saling menghormati atau bahkan menghargai.

## 2. Model Richard Beckhard

Richard Beckhard (1969) menjelaskan program perubahan yaitu:

- a. Tujuan dan gambaran atau keinginan organisasi setelah melakukan perubahan
- b. Mengidentifikasi kondisi hari ini dengan tujuan yang diinginkan.
- c. Selama masa transisi, aktifitas organisasi didasari oleh komitmen untuk mencapai perubahan di masa mendatang
- d. Membangun strategi dan rencana kerja untuk mengelola peralihan (*transition*) seperti analisis factorial untuk mengenalkan perubahan

## 3. Keith Thurley

Keith Thurley (1979) mendeskripsikan lima pendekatan untuk mengelola perubahan. Model Thurley adalah pengembangan dari Lewin dan Beckhard, yaitu:

---

<sup>17</sup> Untuk menggerakkan sistem informasi ini dibutuhkan pakar atau sumber daya manusia yang ahli dibidang *information and technology* (e.g. editing dan layouting pada content) dan dibayar sesuai keahliannya.

- a. *Directive*—perubahan yang berdasarkan pada instruksi tanpa konsultasi. Perubahan ini berpusat pada kekuatan pimpinan dalam memandang situasi krisis atau ketika semua metode perubahan mengalami kegagalan.
- b. *Bargained*—pendekatan ini menghargai kekuatan bersama antara pekerja dan pimpinan. Perubahan yang diinginkan membutuhkan negosiasi, kompromi dan kesepakatan sebelum dilaksanakan
- c. *'Hearts and minds'*—kesetupaduan antara sikap, nilai, dan kepercayaan bagi semua pekerja. Landasannya adalah komitmen dan berbagi visi bersama.
- d. *Analytical*—terkait dengan analisis situasi, desain proses perubahan, evaluasi hasil dan penenti objektif dari proses perubahan. Komponen tersebut dilakukan oleh konsultan internal dan eksternal. Sayangnya, model ini jarang yang bertahan lama sebab kekuatan politik dan tekanan eksternal,—awalnya akan mendukung proses perubahan, namun lambat laun tekanan eksternal tidak akan mampu menyokong perubahan ini. Di Indonesia contohnya adalah pembubaran RSBI oleh Mahkamah Konstitusi karena alasan hilangnya semangat pemerataan pendidikan bagi setiap warga negara seperti amanat UUD 1945 dan komersialisasi pendidikan oleh setiap satuan pendidikan penyelenggara RSBI.<sup>18</sup>
- e. *Action-based*—*"What managers think is what they do."* Tipikal pendekatan ini dimulai dari keyakinan beberapa orang yang merasakan ada masalah dalam organisasi. Siap menerima kegagalan dan mencoba perubahan yang lain adalah masalah yang natural dalam organisasi. Oleh karenanya, berbagi pemahaman akan pentingnya solusi optimal atau membuat kerangka kerja diantara solusi yang ditawarkan, maka organisasi akan menemukan perubahan yang diinginkan.

Dari model Thurley, penulis menambahkan bahwa setiap divisi di sekolah dan perguruan tinggi (waka-waka dan dekan beserta kepala bagian mahasiswa dll) adalah manajer untuk setiap tugas dan pekerjaan yang mereka tangani. Perlu ditegaskan bahwa istilah top manajer bukan hanya tersemat untuk pucuk pimpinan (e.g. kepala sekolah maupun rektor). Artinya, mereka memiliki peran yang sama. Hanya saja, segmen tugas dan tanggung jawab yang membedakan kinerja mereka.

## Sikap Dan Resistensi Organisasi

---

<sup>18</sup> [www.kompas.com](http://www.kompas.com). MK: RSBI Tidak Sesuai Konstitusi. Diunduh pada 8 Januari 2012.

Perubahan menandakan upaya, kreasi, bahkan mengandung inovasi yang terkadang sulit dipahami oleh yang tidak memiliki inisiatif. Bagaimana organisasi dan pegawai memberikan reaksi, bersikap dan resistensi terhadap perubahan sangat bergantung pada kepribadian dan budaya organisasi. Newstrom dan Davis<sup>19</sup> menyatakan ada empat sikap, yaitu: 1). Jika sikap pegawai positif terhadap perubahan organisasi dan sikap organisasi terhadap pegawai juga positif, maka pegawai akan bertahan (berkinerja baik) dalam organisasi; 2). Jika sikap pegawai positif terhadap perubahan organisasi dan sikap organisasi terhadap pegawai negatif, maka terjadi pemberhentian pegawai; 3). Jika sikap pegawai negatif terhadap perubahan organisasi dan sikap organisasi terhadap pegawai positif, maka pegawai akan meninggalkan organisasi dengan suka rela; 4). Jika sikap pegawai negatif terhadap perubahan organisasi dan sikap organisasi terhadap pegawai negatif, maka pegawai akan meninggalkan organisasi dengan kesepakatan bersama atau suka rela.

Seperti yang telah dijelaskan di awal, bahwa tidak semua anggota organisasi siap menerima perubahan, maka sumber daya manusia dalam suatu organisasi akan melakukan penolakan dengan resistansi<sup>20</sup> berikut: 1). Merasa sudah mapan (puas diri), 2). Ingin aman, tidak kehilangan penghasilan, jabatan dan sebagainya, 3). Tidak mau ambil resiko (takut gagal), 4). Malas berpikir, 5). Kurang percaya diri bahwa perubahan mengarah pada perbaikan, 6). Takut gagal, 7). Misinformasi melihat informasi, 8). Mengancam keterampilan dan kompetensi, 9). Takut tampak bodoh.

Selain itu menurut Bruhn dkk<sup>21</sup>, ada beberapa manfaat dan masalah dalam rencana perubahan. Riset didasarkan pada persepsi responden, yaitu karyawan yang berpartisipasi dalam rencana perubahan.

---

<sup>19</sup> Newstrom and Davis. *Organizational Behavior*; dalam Husaini Usman. *Manajemen; teori, praktik, dan riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 242.

<sup>20</sup> Husaini Usman. *Manajemen; teori, praktik, dan riset pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 243.

<sup>21</sup> Bruhn, J. G., G. Zajac and A. Al-Kazemi (2001) Ethical perspectives on employee participation in planned organizational change: A survey of two state public welfare agencies, *Public Performance & Management Review* 25(2), hlm. 208-228.

Tabel 1.2 Manfaat dan Masalah dalam Rencana Perubahan

Manfaat	Masalah
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepastian pembagian karyawan</li> <li>▪ Karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja sama dalam perubahan</li> <li>▪ Perubahan menuju kesuksesan</li> <li>▪ Karyawan memiliki perubahan</li> <li>▪ Staf menerima perubahan yang lebih baik</li> <li>▪ karyawan merasa menjadi bagian dari tim perubahan</li>   <li>▪ Rasa kerja sama dengan...</li>   <li>▪ Peningkatan moral</li> <li>▪ Motivasi</li>   <li>▪ Kepercayaan</li>   <li>▪ Antusiasme</li>   <li>▪ Kepuasan kerja</li>   <li>▪ Pembentukan ide</li> <li>▪ Mendorong perubahan praktis</li> <li>▪ Keterbukaan masalah tidak hanya pada sisi manajemen</li>   <li>▪ Karyawan mengenal kegagalan dan keberhasilan program</li> <li>▪ Karyawan memahami kebutuhan pelanggan</li>   <li>▪ Lebih fokus pada hasil yang dicapai oleh pelanggan</li> <li>▪ Karyawan melihat 'gambaran yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensitas waktu perubahan</li> <li>▪ Penyatuan agenda dan pilihan terhadap perbedaan sudut pandang</li> <li>▪ Tidak semua saran bisa diterima</li> <li>▪ Meningkatnya harapan palsu</li> <li>▪ Perasaan akan kehilangan hak istimewa</li> <li>▪ Keikutsertaan karyawan mungkin akan bias karena perubahan akan memberikan efek pada tiap-tiap pekerjaan</li> <li>▪ Karyawan membatasi fokus pekerjaan pada setiap level manajemen</li> <li>▪ Karyawan lebih dekat pada masalah-masalah</li> <li>▪ Waktu bergantung pada pelayanan terhadap pelanggan</li> <li>▪ Dapat menyebabkan perselisihan dan pembagian yang lebih kecil</li> <li>▪ Keengganan karyawan untuk menerima kritik atas partisipasinya dalam perubahan</li> <li>▪ Munculnya pandangan sinis ketika perubahan tidak terjadi</li> <li>▪ Tekanan untuk segera menyelesaikan</li> <li>▪ Manajemen tidak menjadi pendengar</li> <li>▪ Manajemen mengikutsertakan karyawan tapi hanya menggunakan mereka yang memiliki ide saja</li> <li>▪ Karyawan tidak mau mengambil</li> </ul>

<p>utuh'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peningkatan pada perkembangan tugas</li> <li>▪ Mengembangkan kemampuan karyawan</li> <li>▪ Meningkatkan akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan)</li> <li>▪ Pemegang kebijakan dan akuntabilitas administrasi memahami dampak perubahan</li> <li>▪ Meningkatkan kreativitas karyawan</li> <li>▪ Memberi kewenangan penuh pada karyawan</li> </ul>	<p>resiko</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karyawan tidak mau melihat 'gambar yang besar'</li> <li>▪ Karyawan mungkin tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memadai</li> <li>▪ Proses akan macet atau berhenti di urusan detail (rincian pekerjaan)</li> </ul>
--	---

### Inovasi Dan Perubahan

Perubahan tanpa inovasi sama dengan bunuh diri. Bagaimana cara kita melihat sekolah yang melampaui praktik efektif dan efisien? Ada dua hal; *pertama*, berapa banyak prestasi yang di raih sekolah tersebut dalam satu semester. Jika lebih dari 3 prestasi yang diraih, baik prestasi yang diraih siswa secara perorangan maupun yang diraih oleh guru dalam kompetisi lokal maupun nasional; *kedua*, apa inovasi yang dilakukan sekolah tersebut dan berapa besar manfaat dan produktivitas inovasi tersebut bagi masyarakat. Jadi, dari gambaran tersebut, perubahan yang tidak diikuti oleh inovasi dan capaian prestasi adalah isapan jempol. Sebelum praktik inovasi, berikut penulis sajikan beberapa aspek "pembunuh" inovasi yang sering kita jumpai dalam kehidupan berorganisasi sekaligus cara memperkuat laju kreativitas.

Sepuluh peraturan untuk mematikan inovasi, antara lain:<sup>22</sup>

1. Tanggapilah ide baru dari bawahan dengan kecurigaan—karena itu ide baru, dan karena datang dari bawah.
2. Paksakan bahwa orang yang memerlukan persetujuan Anda harus melewati beberapa tingkat manajemen untuk mendapatkan tanda tangan mereka.
3. Mintalah departemen atau individu untuk saling mempertanyakan dan melontarkan kritik atau usulan dari pihak lain. (Dengan demikian

---

<sup>22</sup> Robert Moss Kanter, *The Change Master*, (New York: Simon & Schuster, 1983), hlm. 101.



anda tidak perlu memutuskan; ambil saja usulan yang dapat bertahan).

4. Ucapkan kritik anda dengan bebas, dan sembunyikan pujian Anda. (Hal itu akan membuat orang siap dan waspada.) Beri tahu mereka bahwa mereka dapat dipecat setiap saat.
5. Perlakukan identifikasi masalah sebagai suatu kegagalan, dalam upaya mematahkan semangat orang untuk memberi tahu Anda kalau ada sesuatu yang tidak bekerja semestinya ditempat mereka bekerja.
6. Kendalikan segala sesuatu dengan hati-hati. Pastikan orang akan menghitung apa yang dapat dihitung, cukup sering.
7. Buat keputusan untuk reorganisasi atau mengubah kebijakan dengan diam-diam, dan tunjukkan dengan tiba-tiba untuk mengejutkan mereka. (Itu juga membuat orang selalu siap dan waspada.)
8. Pastikan bahwa permintaan informasi benar-benar mempunyai alasan yang tepat, dan pastikan informasi itu diberikan kepada manajer dengan cuma-cuma. (Anda tidak ingin data jauh ke tangan yang salah.)
9. Beri tugas manajer tingkat rendah, atas nama delegasi dan partisipasi, tanggung jawab menjelaskan bagaimana pengurangan tenaga kerja, perumahan karyawan, memindahkan orang, atau implementasi keputusan mengancam yang telah Anda buat kemudian mintalah mereka mengerjakannya cepat-cepat.
10. Yang lebih dari semuanya itu, jangan pernah lupa bahwa Anda, yang berada di atas, sudah mengetahui segala sesuatu yang penting mengenai bisnis ini.

Kanter menambahkan beberapa resep untuk memperkuat kreativitas organisasi, antara lain:

1. *Kembangkan perubahan yang dapat diterima.* Anggota organisasi harus percaya bahwa perubahan menguntungkan mereka dan organisasi. Keyakinan ini lebih mungkin timbul bila anggota berpartisipasi dengan manajer dalam membuat keputusan dan bila isu seperti jaminan kepastian adanya pekerjaan ditangani dengan hati-hati ketika perubahan direncanakan dan diimplementasikan.
2. *Dorong penciptaan ide baru.* Manajer organisasi, dari puncak sampai supervisor tingkat paling bawah, harus menjelaskan dengan kata-kata dan perbuatan bahwa mereka semua menyambut pendekatan baru. Untuk mendorong kreativitas, manajer harus mau mendengarkan saran anak buah dan mengimplementasikan saran yang memberikan harapan atau menyampaikannya kepada manajer di tingkat yang lebih tinggi.

3. *Beri peluang interaksi lebih banyak.* Iklim yang mendorong, kreatif, diperkuat dengan memberikan peluang kepada individu untuk berinteraksi dengan anggota kelompok mereka sendiri maupun kelompok lain. Interaksi seperti itu mendorong pertukaran informasi berguna, pergerakan ide yang bebas, dan perspektif segar mengenai masalah.
4. *Beri toleransi kegagalan.* Banyak ide baru terbukti tidak praktis atau tidak berguna. Manajer yang efektif menerima dan mengizinkan waktu dan sumber daya diinvestasikan dalam percobaan dengan ide baru yang ternyata tidak seperti yang diharapkan.
5. *Sediakan tujuan yang jelas dan kebebasan untuk mencapainya.* Anggota organisasi harus mempunyai tujuan dan arah untuk kreativitas. Memberikan pedoman dan pembatasan yang masuk akal juga memberikan kendali bagi manajer atas jumlah waktu dan dana yang diinvestasikan dalam tingkah laku kreatif.
6. *Berikan pengakuan.* Individu yang kreatif termotivasi untuk bekerja keras atas tugas yang menarik. Tetapi, seperti semua orang, mereka senang diberi penghargaan atas tugas yang diselesaikan dengan baik. Dengan menawarkan pengakuan dalam bentuk berwujud seperti bonus dan kenaikan gaji, manajer menunjukkan bahwa tingkah laku kreatif dihargai dalam organisasi mereka.

### **Kreativitas Individu**

Orang yang kreatif cenderung lebih fleksibel, mereka mau dan mampu berpindah dari satu pendekatan ke pendekatan yang lain kalau menghadapi masalah. Mereka memilih sesuatu yang rumit daripada yang sederhana dan cenderung lebih independen daripada yang kurang kreatif, teguh berpegang erat-erat pada pendiriannya kalau idenya ditantang.

Orang yang kreatif juga mempertanyakan otoritas secara spontan dan cenderung tidak mengikuti perintah yang tidak masuk akal bagi mereka. Karena alasan ini mereka mungkin agak sulit diatur dalam kebanyakan organisasi. Lebih termotivasi oleh masalah menarik daripada oleh hadiahnya, mereka akan bekerja lama dan eras mengenai sesuatu yang memikat.<sup>23</sup> Oleh karenanya, Stoner dkk menambahkan bahwa manajer perlu menyediakan iklim positif yang memberikan kebebasan untuk memunculkan ide-ide baru. Dengan dorongan iklim tersebut

---

<sup>23</sup> Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., dan Gilbert, J.R. *Manajemen*. Penerjemah Alexander Sindoro. (Jakarta: Gramedia, 2003), hlm. 118-119.

mungkin awalnya kurang nyaman dengan proses perubahan berkelanjutan sebab akan ada perubahan disiplin kerja atau pengendalian biaya.

Sedangkan Drucker<sup>24</sup> memandang kreativitas yang terangkum dalam kata inovasi sebagai langkah penggunaan pengetahuan untuk menghasilkan pengetahuan baru, bukanlah "inspirasi"–seperti banyak diceritakan dalam dongeng–dan paling baik diupayakan oleh para penyendiri dalam bengkel mereka. Upaya ini memerlukan kerja sistematis dan pengaturan tingkat tinggi dan desentralisasi pengetahuan. Kaitannya dengan perubahan organisasi, Drucker menambahkan, setiap langkah perubahan membutuhkan inovasi dan produktivitas pengetahuan.<sup>25</sup> Ia mencontohkan produktivitas pengetahuan *Kaizen* Jepang, setiap langkah tunggal adalah langkah kecil. Perubahan kecil di sini, dan perubahan kecil di sana tetapi perbaikan yang dilakukan adalah langkah demi langkah dalam menghasilkan produk, proses, jasa yang berbeda secara radikal beberapa tahun kemudian. Jadi, sasaran yang dimaksud dalam *Kaizen* adalah membuat perubahan menjadi nyata.

Dalam sudut pandang lain, kajian skeptis tentang perubahan diungkap oleh Goenawan Mohammad dalam catatan pinggir, "Gertak itu bukan baru. Ilustrasi yang dibuat Wenceslas Hollar di Inggris pada 1668 adalah salah satunya. Di sana sebatang tubuh tampak berantakan: kepala ditebas tangan sendiri yang mengayunkan pedang; kepala itu jatuh. Sang penggambar jelas ingin berpesan: si tangan tak boleh melawan si kepala, apalagi meniadakannya. Hollar seorang pembela *status quo*. Baginya masyarakat manusia terbentuk oleh sebuah desain, bukan antagonisme. Baginya perubahan hanya mengacaukan."<sup>26</sup> Gambaran skeptis ini bukan lantas meragukan perubahan yang positif–dalam kerangka manajemen–lebih sebagai partisipasi antarindividu, antardiri, emosi dan kesungguhan hati akan manfaat dan makna perubahan.

### C. Kesimpulan

Dari sekian perspektif, mengelola perubahan di sekolah membutuhkan dua hal, yakni harapan dan komunikasi yang sehat. Artinya,

---

<sup>24</sup> Peter F. Drucker. *Masyarakat Pasca Kapitalis*. Penerjemah Tom Gunadi. (Bandung: Angkasa, 1997), hlm. 210-211. Lihat juga Peter F. Drucker, *Management; tasks, responsibilities, practices*, (New York: Truman Talley Books, 1986), hlm. 29.

<sup>25</sup> Peter F. Drucker. *Management Challenges for the 21st Century*, (Canada: HarperCollins Publishers, 2002), hlm. 142.

<sup>26</sup> Goenawan Mohammad. *Catatan Pinggir; tubuh*. tempo.co (diakses 24 Februari 2013).

setiap elemen sekolah wajib memiliki harapan tentang perbaikan dalam hal perencanaan, proses, evaluasi, capaian prestasi, dan pengembangan prestasi. Jika harapan tersebut hanya dimiliki oleh kepala sekolah atau pimpinan tertentu (para wakil kepala), maka apapun model dan teori yang digunakan tidak akan berhasil. Syarat yang kedua adalah komunikasi yang sehat. Komunikasi dapat dikatakan sehat jika seluruh anggota organisasi tidak “berebut gula di lubang yang sama”. Terkadang, hambatan komunikasi bukan hanya disebabkan oleh ketidakjelasan pembagian tenaga kerja versi Emile Durkheim, namun bisa juga disebabkan oleh minimnya kecerdasan interpersonal versi Gardner atau kecerdasan berkomunikasi antarpribadi yang mengakibatkan adanya jarak sehingga memunculkan istilah atasan dan bawahan. Apabila hal itu terjadi, maka muncullah perilaku individu yang saling berebut simpati atasan. Ketika simpati menjadi alasan paling masuk akal untuk berebut peran, posisi, dan atau berebut gula di lubang yang sama, maka tak ayal lagi, komunikasi dapat dipastikan tidak sehat.

Kini, fenomena dunia hampir separuhnya diambil alih oleh perkembangan teknologi. Seiring dengan tidak terbandungnya dunia virtual, organisasi profit maupun nonprofit tentu dihadapkan pada tantangan hidup yang semakin kompetitif. Kompetensi dan kompetisi menjadi tolok ukur yang rasional untuk menghadapi perubahan dunia. Harapan terbaik untuk menghadapi realitas tersebut tidak lain dibutuhkan pemimpin yang cakap namun rendah hati untuk mengolah perubahan yang berasal dari manapun seperti diajarkan oleh para Manusia Agung. Mereka hadir di setiap agama dan ilmuan; seperti Musa, Isa, Muhammad, Ghandi, Aristoteles, Albert Einstein, Newton dan lain-lain. Tentunya, Manusia Agung hari ini adalah mereka yang siap menghadapi perubahan secara hati-hati namun bijaksana dan terukur.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, *Armstrong's Handbook Of Management And Leadership: a guide to managing for results*, London: Kogan Page Limited, 2009
- Bruhn, J. G., G. Zajac and A. Al-Kazemi, Ethical perspectives on employee participation in planned organizational change: A survey of two state public welfare agencies, *Public Performance & Management Review* 25(2), 2001

- Dean Anderson and Linda Ackerman Anderson. *Beyond Change Management: how to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. San Francisco, Pfeiffer, 2010
- Djajadiningrat, S.Tj. *Mengelola Pengetahuan dan Modal Intelektual dengan Pembelajaran Organisasi: Suatu Gagasan Untuk Institut Teknologi Bandung*. (online). tersedia: [http://www.itb.ac.id/focus/focus\\_file/Orasi%20Ilmiah%20Prof.%20Ir.%20SurnaTjahja%20Djajadiningrat%20M.Sc,%20Ph.D%20pada%20Dies%20ITB%20ke%2046..pdf.html](http://www.itb.ac.id/focus/focus_file/Orasi%20Ilmiah%20Prof.%20Ir.%20SurnaTjahja%20Djajadiningrat%20M.Sc,%20Ph.D%20pada%20Dies%20ITB%20ke%2046..pdf.html).(22 Januari 2009).
- Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*, (Canada: HarperCollins Publishers, 2002.
- Drucker, Peter F. *Management; tasks, responsibilities, practices*, (New York: Truman Talley Books, 1986).
- Drucker, Peter F. *Masyarakat Pasca Kapitalis*. Penerjemah Tom Gunadi, Bandung: Angkasa, 1997.
- Gardner, Howard. *The Unschooled Mind: how children think and how schools should teach*, New York: Basic Books, 2011.
- George, Jennifer M. dan Jones, Gareth, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup>, London: Prentice Hall, 2012.
- Goenawan, Mohammad. *Catatan Pinggir; tubuh*. [www.tempo.co](http://www.tempo.co) (diakses 24 Februari 2013).
- Julie Gough, et.al.. *Encyclopedia of Management*, 6<sup>th</sup>. USA: Gale, Cengage Learning, 2009
- Luecke, Richard. *Managing Change and Transition*, Boston: Harvard Business School Press, 2003
- McLean, Gary N. *Organization Development: principles, processes, performance*, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2006.
- Newstrom dan Davis. *Organizational Behavior*; dalam Husaini Usman. *Manajemen; teori, praktik, dan riset pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- Newton, Colin dan Tarrant, Tony. *Managing Change in Schools*, London: Routledge, 1992
- Osborne, Stephen P. dan Brown, Kerry, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, London: Routledge, 2005
- Robbin, Stephen, P. dan Judge, Timothy A. *Organizational Behavior*, 15<sup>th</sup>, Canada: Prentice Hall, 2013
- Robbin, Stephen, P. *Organizational Behavior; concept, controversies, application*, Canada: Prentice Hall, 1996
- Robbin, Stephen, P. *The Truth About Managing People and Nothing But The Truth*, Canada: Prentice Hall, 2002

- Robert Moss Kanter, *The Change Master*, New York: Simon & Schuster, 1983
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, USA: Jossey-Bass, 2013
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, New York: 2002
- Smith, R. *The seven levels of change: Create, Innovate and Motivate With The Secrets Of The World's Largest Companies*, Arlington, TX: Summit Publishing Group, 1997
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., dan Gilbert, J.R., *Manajemen*. Penerjemah Alexander Sindoro, Jakarta: Gramedia, 2003
- Usman, Husaini, *Manajemen; teori, praktik, dan riset pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- William W. Lee and Karl J. Krayner. *Organizing Change: an inclusive, systemic approach to maintain productivity and achieve results*, California: John Wiley & Sons, Inc., 2003
- [www.kompas.com](http://www.kompas.com). MK: RSBI Tidak Sesuai Konstitusi. Diunduh pada 8 Januari 2012.

