

## MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI SEKOLAH LUAR BIASA

(Study Kasus Tentang Implementasi Peran SLB Negeri Citeureup  
sebagai *Resorce Centre* Dalam Layanan Pendidikan *Inklusif*)

**Dadang Rahman Munandar**

Dosen Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Unsika

Email: drdadangrahman@gmail.com

### ABSTRAK

Perubahan pengelolaan sekolah, khususnya SLB sangat dipengaruhi oleh kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM), berupa pola kerja, kebiasaan, nilai-nilai yang sangat kental dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, pola manajemen sekolah dan teknologi informasi pendukung organisasi sekolah. Kajian menunjukkan bahwa sekolah akan selalu menghadapi perubahan, keberhasilan dalam perubahan sekolah akan dicapai manakala ada dukungan pimpinan sebagai agen perubahan dalam organisasi sekolahnya sehingga terjadi perubahan perilaku warga sekolah terhadap substansi perubahan. Permasalahan yang muncul dari hal tersebut adalah sejauh mana perubahan organisasi sekolah memiliki kesesuaian dengan apa yang diharapkan.

Peneliti ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. penelitian dilaksanakan di SLB Negeri A Jl. Sukarasa Citeureup Kota Cimahi Propinsi Jawa Barat yang sedang mengimplementasikan pendidikan inklusif, yaitu peran SLB sebagai RC pendidikan inklusif. Partisipan penelitian adalah : (1) Kepala sekolah, (2) Wakil kepala sekolah, (3) Guru-guru SLB, (4) Pengurus komite sekolah, (5) Siswa-siswa SLB yang diteliti, (6) Tenaga tata usaha sekolah.

**Kata Kunci:** *Manajemen Perubahan Organisasi, Sekolah Luar Biasa*

### PENDAHULUAN

Demokratisasi pendidikan dan hak asasi manusia sebagai nilai dasar untuk merubah pembangunan sistem pendidikan di Indonesia merupakan sebuah pilihan yang tidak bisa dihindari. Sementara itu ketidaksetaraan dalam pendidikan tetap menjadi kekhawatiran dan perhatian bagi semua pihak, namun diskriminasi tetap menyebar pada praktek layanan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Untuk menjembatani jarak ini, sangat penting menumbuhkan kesadaran pada guru dan administrator pendidikan tentang pentingnya *pendidikan inklusif* yaitu pendidikan yang tidak membedakan latar belakang dan kemampuan yang beragam.

Menyikapi dinamika hal tersebut di atas, pengelolaan pendidikan di Indonesia saat ini dituntut untuk melakukan banyak perubahan, secara formal perubahan tata kelola pendidikan ditunjukkan dengan dilakukannya amandemen terhadap Undang-Undang Dasar 1945 pada tanggal 10 November 2001, terutama pada Pasal 31 dan Pasal 28 H.

UU No. 20 th. 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional lebih fokus dalam layanan pendidikan bagi semua, sebagai mana tertuang pada bab IV Pasal 5 ayat :

- a. Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu.
- b. Warga negara yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, dan/atau sosial berhak memperoleh pendidikan khusus.

Kebijakan formal yang termuat pada perundang-undangan tersebut memberikan kesempatan yang sama bagi anak dengan latar belakang dan kemampuan yang beranekaragam termasuk Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) untuk memperoleh pendidikan yang bermutu dengan berbagai alternatif layanan. Alternatif layanan pendidikan untuk ABK diantaranya (1) layanan pendidikan inklusif dan (2) Pendidikan Khusus (PK) di Sekolah Luar Biasa (SLB) dalam pendekatan *segregasi* dan Pendidikan Layanan Khusus (PLK).

Pelaksanaan pengelolaan SLB mempunyai kompleksitas yang cukup tinggi, dilihat dari beberapa hal, yakni: (1) secara khas institusi SLB merupakan satu unit sekolah yang memiliki beberapa jenjang pendidikan, (2) satu unit SLB ada atau banyak yang menyelenggarakan berbagai layanan, (3) beberapa institusi SLB yang melayani beberapa jenjang pendidikan sekaligus berbagai kelainan, (4) bahkan ada beberapa SLB Negeri yang dijadikan Pusat Sumber (*Resource Center*) layanan kerampilan atau layanan satu atau dua jenis kelainan.

Kompleksitas di atas akan memberikan pengaruh terhadap permasalahan yang dihadapi oleh SLB, baik dalam kedudukannya sebagai PK untuk memenuhi tuntutan layanan pendidikan yang bermutu bagi ABK di kelas *segregasi*, maupun perannya dalam implementasi pendidikan inklusif sebagai *Resource Center* (RC) untuk ABK yang belajar di pendidikan umum. Oleh karena itu perlu dipikirkan upaya-upaya pengelolaan SLB yang sesuai dengan kebutuhan guna memenuhi tuntutan perubahan terhadap pengelolaan SLB sesuai dengan harapan.

Perubahan pengelolaan sekolah, khususnya SLB sangat dipengaruhi oleh kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM), berupa pola kerja, kebiasaan, nilai-nilai yang sangat kental dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, pola manajemen sekolah dan teknologi informasi pendukung organisasi sekolah.

Kajian di atas menunjukkan bahwa sekolah akan selalu menghadapi perubahan, keberhasilan dalam perubahan sekolah akan dicapai manakala ada dukungan pimpinan sebagai agen perubahan dalam organisasi sekolahnya sehingga terjadi perubahan perilaku warga sekolah terhadap substansi perubahan. Permasalahan yang muncul dari hal tersebut adalah sejauh mana perubahan organisasi sekolah memiliki kesesuaian dengan apa yang diharapkan.

Dalam pandangan baru, lingkungan dipandang selalu berubah dan setiap partikel organisasi dapat bergerak sendiri-sendiri (Rhenald Kasali, 2005:10). Artinya perubahan sekolah akan selalu terjadi dan mengiringi setiap detik pengelolaan sekolah, yang berlangsung dimanapun sekolah itu berada. Hal ini pun tidak terkecuali bagi SLB.

Untuk itu dipandang perlu melakukan kajian terhadap manajemen perubahan organisasi SLB khususnya SLB Negeri Citeureup melalui analisis perubahan pengelolaan sekolah berupa perbaikan layanan pendidikan dalam kotak perubahan implementasi perannya sebagai RC, melalui perubahan organisasi sekolah yang dikelola (*management of change*) secara sistematis dan berkelanjutan.

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Manajemen Perubahan dalam Proses

#### a. Konsep Manajemen Perubahan

Kurt Lewin (1951) mengajukan suatu teori *force field theory*, yang mengemukakan: Bahwa kondisi suatu keadaan merupakan *equilibrium* (kesetimbangan) dari dua kekuatan yang berlawanan, yaitu kekuatan yang menuntut adanya perubahan (*driving forces*) dan kekuatan yang mempertahankan keberadaan (*status kuo*) yang menghambat terjadinya perubahan (*restraining forces*).

Perubahan dapat dilakukan dengan menambah atau memperkuat *driving force* dan mamperlemah atau memperkecil *restraining force*. Agar perubahan dapat terukur dan terkendali maka titik kesetimbangan baru harus ditetapkan terlebih dahulu.

Menuru Schermerhorn, Hunt, Osborn (1991: 494-495) ada dua konsep perubahan; (1) konsep perubahan yang direncanakan (*Planned Change*) dan (2) perubahan yang tidak direncanakan (*Unplanned Change*).

#### b. Faktor-faktor yang Mendorong Perubahan

Pakar perilaku individu di perusahaan, Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001) dalam bukunya *Organizational Behavior*, yang dikutip Arbono Lasmahadi (2002) menyatakan bahwa ada 2 kekuatan yang dapat mendorong munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan di dalam organisasi, yaitu:

- 1) Kekuatan eksternal : (a) karakteristik demografis, (b) perkembangan teknologi, (c) perubahan-perubahan di pasar, (d) tekanan-tekanan sosial dan politik.
- 2) Kekuatan internal: (1) masalah-masalah/prospek sumber daya manusia (kebutuhan yang tidak terpenuhi, ketidak-puasan kerja, produktifitas, motivasi kerja), (2) perilaku, dan (3) keputusan manajemen.

#### c. Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan terencana menurut Stephen P. Robbins (2001) ada dua : (1) mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan dinamis, (2) perubahan itu mengupayakan perubahan perilaku karyawan.

#### d. Model Perubahan Organisasi

Anderson & Anderson (2001) menyimpulkan bahwa model-model perubahan organisasi mengarah pada dua kategori, yaitu model kerangka (*framework model*) dan model proses (*process model*). Model proses perubahan menurut Anderson & Anderson (2001:165) suatu proses utuh yang terdiri dari tiga kondisi, yaitu: *upstream change* (penyusunan dasar-dasar untuk kesuksesan), *midstream change* (rancangan), dan *downstream change* (implementasi).

#### e. Strategi Perubahan Organisasi

Menurut Thompson (2003) pengelolaan komponen lingkungan—nilai-nilai—sumber daya sangat mempengaruhi bagai mana strategi perubahan dilakukan secara efektif. Semakin besar kesesuaian dan kecocokan (*congruence*) antara lingkungan--nilai-nilai—sumber daya, makin besar kemungkinan organisasi yang bersangkutan mengelola sumber-sumber daya secara efektif.

## 2. Manajemen Sekolah

### a. Konsep Manajemen Sekolah

Engkoswara, (2001:76-78) penataan atau pengelolaan suatu lembaga pendidikan secara mikro merupakan manajemen perubahan proses pendidikan yang menggambarkan terkaitan yang utuh antara tujuan pendidikan (TP), keadaan peserta didik (KPD), proses pendidikan (PP), dan evaluasi pendidikan (E) yang bersumber dari kurikulum untuk mencapai tujuan pendidikan kelembagaan (TPK) disertai dengan berbagai faktor (X) yang berpengaruh baik sebagai pendukung yang memberikan penguatan maupun pengganggu yang melemahkan dalam kondisi dinamis akibat interaksi fungsi utama dari perilaku manusia dalam berorganisasi.

### b. Fungsi-fungsi Manajemen

John F. Tahelele (1975:36) secara lebih sederhana menyebutkan tiga fungsi manajemen, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pelaksanaan (*Execution*), dan Penilaian (*Evaluation*).

### c. Manajemen Mutu Sekolah

Mutu pendidikan atau mutu sekolah bersifat menyeluruh menyangkut semua komponen pelaksanaan dan kegiatan layanan pembelajaran di sekolah, Engkoswara (1987 : 42-43) memandang bahwa masalah mutu pendidikan berkaitan dengan konteks, kriteria keberhasilan pendidikan, yaitu :

- 1) Produktifitas pendidikan yang dapat dipahami pada prestasi dan hasil.
- 2) Proses pendidikan

## 3. Manajemen Perubahan Organisasi dalam upaya meningkatkan mutu sekolah

Manajemen Mutu Total (TQM) merupakan suatu metodologi yang dapat membantu para profesional pendidikan mengatasi lingkungan yang terus berubah (N. Syaodih, Dkk; 2003). Pengelolaan perubahan menggunakan metodologi manajemen mutu total (TQM) memungkinkan sekolah mampu mengelola mutu (*School Quality Managemen*) melalui *flexibilitas* atau *Differentiation* KTSP, sehingga sekolah lebih berdaya memobilisasi sumber-sumber yang ada untuk kepentingan peningkatan mutu sekolah yang berpusat pada siswa sebagai pengguna layanan (*user*) dan kepentingan warga sekolah lainnya (*stakeholder*), dalam konteks ini sekolah telah mengimplementasikan MBS (Pedoman implementasi MBS, Disdik Jabar; 2005).

## 4. Lingkungan Inklusif Ramah Terhadap Pembelajaran

### a. Pengertian dan Ruang Lingkup

Lingkungan inklusif adalah lingkungan yang memberikan kenyamanan kepada semua peserta didik, baik secara fisik, psikhis, maupun sosial, sehingga semua peserta didik tanpa memandang kondisi kesulitan ataupun perbedaan yang mungkin ada pada diri mereka yang dimilikinya dilayani secara sama dan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, minat dan karakteristiknya masing-masing (2004, Kerjasama UNESCO, Direktorat SLB, dan UNICEF).

### b. Hubungan Orang Tua, Guru, Kepala Sekolah, dan Masyarakat dalam Implementasi Pendidikan Inklusif

Pengembangan lingkungan inklusif yang ramah terhadap pembelajaran (LIRP) terkait dengan berbagai pihak, yaitu kepala sekolah, guru, orang tua, dan masyarakat (warga sekitar sekolah, tokoh masyarakat, dan para pengusaha atau pemilik usaha yang ada di sekitar sekolah). Keterlibatan masyarakat dalam mengembangkan LIRP karena masyarakat merupakan konteks di mana LIRP ini berada. Dalam kacamata sistem, input, proses, dan output LIRP semuanya berasal, terjadi dan akan kembali ke masyarakat. Untuk itu, keterlibatan masyarakat dalam mengembangkan LIRP menjadi suatu prasyarat keberhasilan implementasi konsep ini.

## METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. penelitian dilaksanakan di SLB Negeri A Jl. Sukarasa Citeureup Kota Cimahi Propinsi Jawa Barat yang sedang mengimplementasikan pendidikan inklusif, yaitu peran SLB sebagai RC pendidikan inklusif.

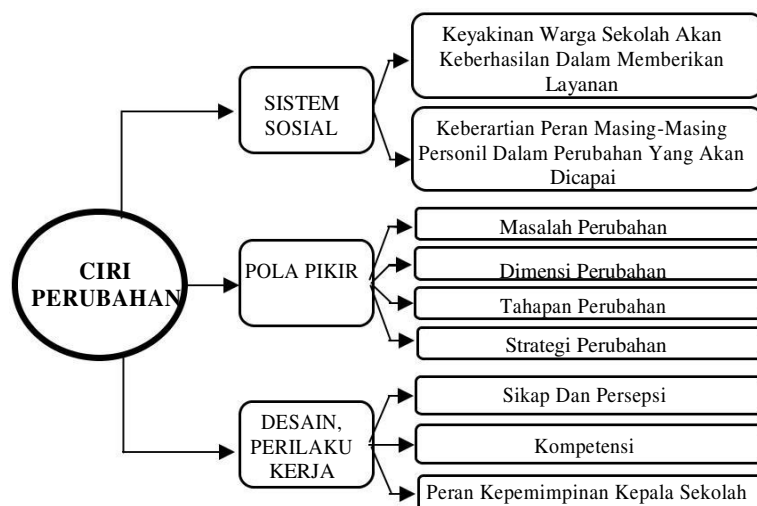
Partisipan penelitian adalah: (1) Kepala sekolah, (2) Wakil kepala sekolah, (3) Guru-guru SLB, (4) Pengurus komite sekolah, (5) Siswa-siswa SLB yang diteliti, (6) Tenaga tata usaha sekolah.

## PEMBAHASAN

### 1. Proses perubahan organisasi SLB Negeri Citeureup

Proses perubahan organisasi SLB Negeri Citeureup sebagai sebagai RC dalam melaksanakan layanan pendidikan inklusif dicirikan oleh perubahan pada :

Gambar 1:  
Ciri Perubahan organisasi SLB Negeri Citeureup

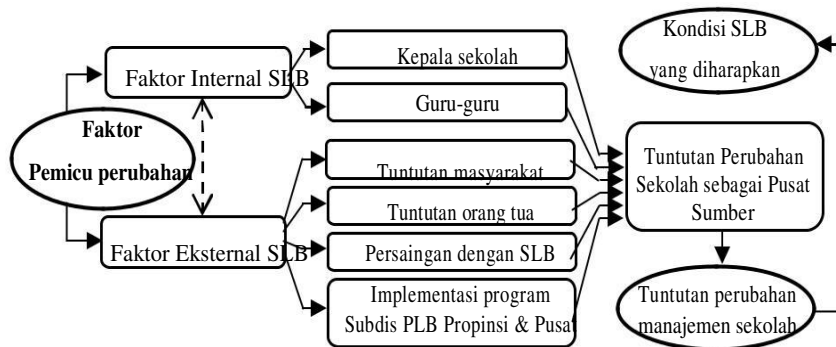


a. Faktor pemicu perubahan

b.

Gambar 2:

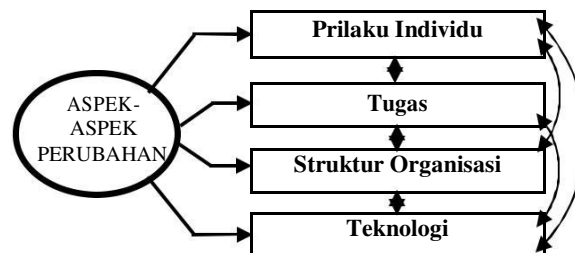
**Faktor pemicu Perubahan organisasi SLB Negeri Citeureup**



b. Aspek aspek yang mengalami perubahan.

Gambar 3:

**Aspek-aspek Perubahan organisasi SLB Negeri Citeureup**



c. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat

Tabel 1:

**Faktor yang mendukung dan menghambat**

| ASPEK/FAKTOR              | KONDISI Mendukung                                                                                                                                                                          | KONDISI Menghambat                                                                                            |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktur                  | Sekolah memiliki struktur organisasi                                                                                                                                                       | Kemampuan guru dalam bidang mata pelajaran. sebab background pendidikan guru berlatar PLB                     |
| Organisasi                | dan memberikan kejelasan mengenai apa yang harus dilakukan                                                                                                                                 | Bertambahnya beban tugas bagi guru dan kepala sekolah akibat perannya sebagai RC                              |
| Komitmen personil sekolah | Persepsi personil sekolah positif terhadap pekerjaannya, keinginan personil sekolah tetap menjadi bagian dari SLB Negeri Citeureup, dan adanya kerelaan untuk bekerja di luar jam kerjanya | Kurangnya sumber daya, dan kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap sekolah                                  |
| Kepemimpinan              | Kepala sekolah memberikan tugas secara langsung, mengarahkan, dan mempengaruhi dengan penuh                                                                                                | Guru merasa kurang nyaman; Guru lainnya merespon negatif berbagai pendelegasian yang terjadi karena kesibukan |

|                        |                                                                                                                                                           |                                                                                                                |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | ketegasan, khususnya pada guru-guru yang tidak memiliki inisiatif untuk mengembangkan tugasnya                                                            | kepala sekolah                                                                                                 |
| Budaya kerja           | Guru dan kepala sekolah memiliki keyakinan bahwa apa yang mereka lakukan sebagai suatu yang mulia dan akan berhasil dalam mencapai tujuannya              | Persepsi dan keyakinan guru-guru bahwa bagi ABK kurang begitu penting dalam penguasaan berbagai mata pelajaran |
| Partisipasi masyarakat | Secara kelembagaan, keterlibatan masyarakat dikategorikan sangat tinggi                                                                                   | Masih minimnya kepercayaan masyarakat untuk memasukan ABK ke SLB Negeri Citeureup                              |
| Transparansi           | Adanya penjelasan berbagai alasan dalam pembuatan keputusan oleh kepala sekolah. Sekolah menyusun RAPBS secara bersama dan dapat diketahui oleh siapapun. | Transparansi dilakukan secara terbatas pada kalangan tertentu.                                                 |
| Akuntabilitas kerja    | Akuntabilitas kerja guru dilakukan oleh kepala sekolah secara langsung                                                                                    | Pertanggungjawaban secara langsung kepada orang tua belum dilakukan                                            |

d. Difusi lingkungan Inklusif

Tabel 2:  
**Tahapan Proses Difusi lingkungan Inklusif**

| TAHAPAN PROSES INOVASI | KEGIATAN POKOK PADA SETIAP TAHAPAN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Penyusunan Agenda      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semua informasi yang berkaitan dengan peran SLB Negeri Citeureup sebagai RC pendidikan inklusif dikumpulkan, dikonsep, direncanakan untuk mengadopsi suatu inovasi,</li> <li>2. Sharing informasi melalui diskusi-diskusi walupun intensitas dan kualitasnya tidak terstruktur,</li> <li>3. Belum ditindak lanjuti hasilnya dengan cara mengidentifikasi faktor penghambat dan pendukung penerapan pendidikan inklusif baik internal maupun eksternal,</li> <li>4. Kurang tercipta kebutuhan organisasi.</li> </ol>    |
| Penyesuaian            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. tahapan pencocokan seluruh informasi, konsep yang</li> <li>2. berkaitan dengan sistem</li> <li>3. pendidikan inklusif sebagai ide baru tertentu tidak dilakukan (2) sosialisasi informasi ke</li> <li>4. seluruh warga sekolah dan masyarakat tetapi tidak kontinyu.</li> <li>5. Padahal keberadaan warga sekolah, masyarakat merupakan bagian terpenting dari sistem sekolah secara keseluruhan, (3) ada kesalahan asumsi diantara warga sekolah tentang implementasi peran sekolah sebagai RC</li> <li>6.</li> </ol> |
| Restrukturisasi        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Sekolah melakukan restrukturisasi peran SLB Negeri Citeureup sebagai RC pendidikan inklusif,</li> <li>2. Redefinisi/restrukturisasi terjadi ketika peran SLB Negeri Citeureup sebagai RC dimodifikasi,</li> <li>3. Kepala sekolah berupaya menggerakkan sumber daya yang tersedia dengan menciptakan kembali program RC yang mengakomodasi kebutuhan,</li> <li>4. Stuktur organisasi dimodifikasi supaya sesuai dengan peran SLB Negeri Citeureup sebagai RC.</li> </ol>                                        |

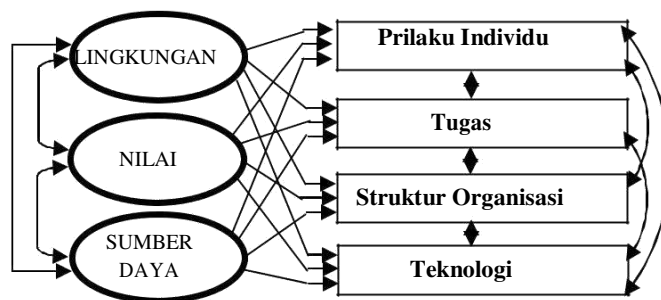
|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klarifikasi | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Sekolah melakukan klarifikasi implementasi peran RC pendidikan inklusif kepada warga sekolah karena beranggapan RC pendidikan inklusif merupakan hal yang baru bagi mereka,</li> <li>2. Ada upaya untuk memposisikan peran SLB Negeri Citeureup sebagai RC Pendidikan inklusif, tetapi dilakukan secara bertahap (pelan-pelan) supaya semakin jelas bagi warga sekolah.</li> </ol> |
| Rutinisasi  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Warga sekolah beranggapan inovasi peran SLB sebagai RC sudah bukan barang asing dan menjadi unsur kegiatan organisasi,</li> <li>2. Keinginan yang kuat dari seluruh warga Sekolah khususnya kepala Sekolah untuk mengimplementasikan peran SLB Negeri Citeureup sebagai RC pendidikan inklusif mendorong seluruh warga sekolah untuk mengimplementasikan pendidikan inklusif.</li> </ol>  |

## 2. Strategi perubahan organisasi SLB Negeri Citeureup *Resource Centre*

Strategi perubahan organisasi SLB Negeri Citeureup *Resource Centre* dalam melaksanakan layanan pendidikan inklusif, diidentifikasi dalam empat dimensi perubahan yang saling berkesesuaian dalam komponen lingkungan, nilai dan sumber daya.

Gambar 5:

### Strategi Perubahan organisasi SLB Negeri Citeureup



Tabel 3:

### Tahapan Proses Difusi lingkungan Inklusif

| KOMPONEN | KESESUAIAN DIMENSI PERUBAHAN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prilaku  | Perubahan perilaku warga sekolah secara langsung melalui berbagai cara diantaranya melalui pelatihan (di sekolah, Provinsi, dan nasional), pelaksanaan kegiatan di gugus, pembinaan oleh kepala sekolah, dan pemecahan kasus/masalah secara bersama di sekolah, tetapi kurang efektif terhadap upaya untuk merespon tuntutan <i>stakeholders</i> sekolah. Kecenderungannya kegiatan tersebut baru sebatas untuk kepentingan administrative semata.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Tugas    | Pengaturan kembali tugas-tugas kepala sekolah dan guru meruakan suatu hal yang mesti, seiring dengan perubahan berbagai situasi dan kondisi, keberadaan sumber daya, dan tuntutan dari <i>stakeholders</i> . Hal ini tentu saja dapat diasumsikan “pada sekolah yang tidak memiliki kondisi di atas, pengaturan kembali tugas-tugas akan sangat lamban.” Artinya dapat diambil suatu pemahaman bahwa untuk kelambanan pengaturan tugas-tugas guru dan kepala sekolah disebabkan karena kurang dinamisnya lingkungan sekolah khususnya di SLB Negeri Citeureup. Untuk meningkatkan dinamisasi sekolah harus mengembangkan visi dan misi yang didasarkan pada analisis internal dan eksternal sekolah. |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Struktur  | Belum nampak adanya perubahan struktur organisasi sekolah (struktur organisasi sekolah saat ini tidak berbeda dengan struktur sebelumnya). Kondisi ini terjadi karena masih minimnya tuntutan perubahan secara eksternal yang dirasakan oleh personil sekolah, sehingga apa yang dilakukan oleh personil sekolah pun masih kurang dinamis. Berdasarkan temuan penelitian menunjukan bahwasanya dinamisasi faktor eksternal, khususnya dari Provinsi dan pusat akan memberikan kondisi yang kentara dalam mengubah struktur organisasi SLB Negeri Citeureup. |
| Teknologi | Dimensi teknologi mengacu pada bagaimana kepala sekolah melakukan pergantian sumber dan media pembelajaran serta pengaturan staf sekolah, metode kerja, maupun teknik-teknik perekayasa di sekolah, misal SIM sekolah. Temuan di SLB Negeri Citeureup menunjukkan bahwa perekayasa pada level sekolah masih rendah dibandingkan dengan perekayasa pada level kelas                                                                                                                                                                                          |

Semakin besar kesesuaian dan kecocokan (*congruence*) antara lingkungan--nilai-nilai—sumber daya, makin besar kemungkinan organisasi yang bersangkutan mengelola sumber-sumber daya secara efektif, guna menyesuaikan diri dengan faktor-faktor keberhasilan utama (nilai-nilai) yang ditetapkan oleh lingkungannya.

### 3. Fungsi kepemimpinan yang dilakukan Kepala SLB Negeri Citeureup sebagai RC dalam melaksanakan layanan pendidikan inklusif

Desain perilaku kerja yang diidentifikasi sebagai ciri perubahan Implementasi peran kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan masih ada kelemahan dalam pengembangan arah sekolah dalam waktu jangka panjang, hal ini ditunjukkan oleh sikap, persepsi dan kompetensi guru-guru dan kepala SLB Negeri Citeureup dalam menyikapi perubahan implementasi peran sebagai RC inklusif.

## KESIMPULAN

1. Proses perubahan organisasi di SLBN Citeureup yang diteliti lebih banyak dipicu oleh faktor eksternal sekolah, beberapa aspek perubahan (perilaku individu, tugas, struktur, teknologi) dikelola mengarah pada perubahan implementasi peran SLBN Citeureup sebagai pusat sumber. Suatu hal/kondisi menjadi pendukung perubahan organisasi sekolah manakala dalam prosesnya memberikan arahan yang kuat bagi personil sekolah untuk melakukan suatu perilaku, dan menjadi penghambat perubahan manakala pemahaman, keterampilan dan sumber daya pendukung akan hal tersebut tidak dimiliki sekolah, sehingga tidak menjadi arahan bagi penyelenggaraan sekolah. Ada beberapa hal yang berkaitan dengan tahapan adopsi inovasi layanan pendidikan inklusif diabaikan sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda diantara warga sekolah.
2. Strategi kepala sekolah dalam mengubah organisasi sekolah cenderung belum didukung oleh sumber daya sekolah berupa:
  - a. Keterampilan SDM sekolah (perilaku individu),
  - b. Kejelasan dalam penataan tugas-tugas,
  - c. Peranan tanggungjawab setiap personil sekolah, serta
  - d. Perekayasa media sarana pendukung, hal ini terjadi karena belum menunjukan kesesuaian dan kecocokan antara lingkungan (nilai-nilai) sumber daya.
3. Hasil analisis situasi diperoleh informasi pertama keputusan untuk: (1) Reorientasi dan reposisi layanan pendidikan sesuai dengan perundang-undangan, (2)

Mengelola perubahan layanan pendidikan yang sistemik kearah peningkatan mutu pendidikan, (3) Mengembangkan strategi perubahan yang komprehensif dan menyentuh kebutuhan dan tuntutan masyarakat terkini.

4. Sistem pendidikan inklusif dipandang mampu menjembatani bahkan menjawab permasalahan pemerataan, perluasan akses dan peningkatan mutu pendidikan sekaligus, oleh karena itu implementasi pendidikan inklusif di Jawa Barat merupakan sebuah peluang sekaligus tantangan.
5. Semakin sekolah memiliki kejelasan akan aspek, arah dan tujuan yang harus dicapai dalam perubahan, semakin mudah sekolah mengkategorikan faktor pendukung atau penghambat perubahan organisasi sekolah, sehingga memudahkan terjadinya proses difusi perubana. Sebaliknya strategi perubahan organisasi sekolah yang tidak mengakar pada perubahan sistem nilai (keyakinan, pola pikir, dan kebiasaan, dalam berperilaku), lingkungan dan sumber daya yang tidak berkesesuaian akan menjadikan perubahan dalam kondisi jalan di tempat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kadir, Mencari Pijakan Awal Sistem Pendidikan Mengawali Otonomi Daerah. [Tersedia online]: [http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/36/mencari\\_pijakan\\_awal\\_sistem\\_pend.htm](http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/36/mencari_pijakan_awal_sistem_pend.htm). 02 Pebruari 2006.
- Ahmed, Pervaiz K. (1998). *Culture and climate for innovation*. European Journal of Innovation Management, Volume: 1 Issue: 1 Page: 30 – 43. MCB UP Ltd.
- Alan Dyson, Frances Gallannaugh & Alan Millward. 2003. *Making Space in the Standards Agenda: developing inclusive practices in schools*. European Educational Research Journal. ISSN 1474-9041. Volume 2 Number 2 2003. P. 228-244.
- Anderson, Dean., and Anderson, Linda A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. Jossey Bass: John Wiley & Sons Inc.
- Anderson, Mark, E. (1991). *How to Train, Recruit, Select, Induct, and Evaluate Leaders For America's School Principals*. USA: ERIC Clearing House on Educational Management.
- Anderson, C. (1982). The search for school climate: a review of the research. *Review of Educational Research*, 52(3), 368-420.
- Apeksi, Apkasi, Adeksi, dan Adkasi. (2002). *Melegalkan Partisipasi Mendayagunakan Partisipasi*. Jakarta: BUILD (Breakthrough Urban Initiatives for Local Development).
- Arikunto, Suharsimi. (2003). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_, (2003). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek (cetakan keduabelas)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ary, Donald., Jacobs, L.C., & Razavieh, Asghar. *Introduction to Research in Education*. Alih Bahasa oleh: Furchan, Arief. (1982). *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.

- Ballantine, Jeanne, H. (1985). *School and Society: A Reader in Educational Sociology*. California: Mayfield Publishing Company
- Barners, Tony. (1995). *Kaizen Strategies for Successful Leadership*. Alih Bahasa oleh: Widjokongko, Martin. (1998). *Strategi Kaizen untuk Kepemimpinan Sukses*. Batam: Interaksara.
- Barnett, Kerry., McCorminck, John, & Conners, Robert. (1999). *A Study of The Leadership Behaviour, School Principals and School Learning Culture in Selected New South Wales State Scondary Schools*. University of New South Wales.
- B. Luterbach (2003) mengenai *How organizational culture affects change in a university Distance Education unit*. University of Manitoba.
- Beach, Dennis. 2000. *From Teachers for Education Change*. European Educational Research Journal. ISSN 1474-9041. Volume 2 Number 2.
- Berman, A Jeffrey. (2005). *Person characteristics and the perception of organization climate*. International Journal of Value-Based Management, Volume 2, Number 2 / September, 1989. Springer Netherlands.
- Bennis, Warren G., Benne, Kenneth D. & Chin, Robert. (1990). *Merencanakan Perubahan*. Jakarta: Intermedia.
- BRIEF No.31. (2004). *School Climate and Learning*. No. 31, December 2004.
- Davis, L. E., & Peck, H. I. (1992). *Outcome measures ? school climate: Curriculum and instruction*. (ERIC Document Reproduction Service No ED 353 335).
- Dellar, B, Graham. (1998). *School Climate, School Improvement and Site-based Management*. Learning Environments Research, Volume 1, Number 3 / October, 1998. Springer Netherlands.
- Dennis Beach, 2003, *From Teachers for Education Change*. European Educational Research Journal. ISSN 1474-9041. Volume 2 Number 2 2003. P. 223-227.
- Dinas Pendidikan Jawa Barat. (2005). *Pedoman Imaplementasi Manajemen Berbasis sekolah (MBS)*. Bandung: Disdik Jabar.
- \_\_\_\_\_.(2005). *Pedoman Pengemabangan Pusat Sumber belajar peserta didik berkebutuhan khusus*. Bandung: Disdik Jabar.
- \_\_\_\_\_.(2006). *Sosialisasi Kurikulum Tingkat Satuan pendidikan*. Bandung: Disdik Jabar.
- Dinham, Steve., Cairney, Trevor., Craigie, Doug., Wilson, Steve. (1995). *School climate and leadership: research into three secondary schools*. Journal of Educational Administration, Volume: 33 Issue: 4 Page: 36 – 58. MCB UP Ltd.
- Djojonegoro, Wardiman. (2004). *Permasalahan Pelaksanaan Pendidikan Dasar Dalam Era Otonomi Daerah*. [tersedia online] : <http://www.diknas-jabar.go.id/tentang/pendas/pendasotonomi.htm>. 01-02-2004.
- Durham, N.C. (2006). *Principal Leadership, School Climate Critical to Retaining Beginning Teachers, Duke Study Finds*. [online]: <http://www.dukenews.duke.edu/2006/04/retention.html>. 15 Juli 2007.

- Dyson, Alan., Gallannaugh, Frances., & Millward, Alan. 2003. *Making Space in the Standards Agenda: developing inclusive practices in schools*. European Educational Research Journal. ISSN 1474-9041. Volume 2 Number 2.
- Emanuelsson, Ingemar. 2003. *Special Education and Equality: a longitudinal study of self-concepts and school careers of students in difficulties and with or without special education support experiences*. European Educational Research Journal Volume 2 Number 2 2003 ISSN 1474-9041.
- Engkoswara. (1987) *Dasar-dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Dirjen Dikti Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Eric A. Hanushek. 2005. *Economic outcomes and school quality*. the International Academy of Education (IAE) and the International Institute for Educational Planning (IIEP). The International Institute for Educational Planning (IIEP) 7-9 rue Eugène Delacroix 75116 Paris. The International Academy of Education (IAE) Palais des Académies 1, rue Ducale 1000 Brussels Belgium. ISBN: 92-803-1279-0. UNESCO 2005.
- Erwin, D. (1995). Improving school climate and strengthening relationships among the school community. (ERIC Document Reproduction Service No ED 392 548).
- Fattah, Nanang. (2000). *Manajemen Berbasis Sekolah; Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Rangka Peningkatan Mutu dan Kemandirian Sekolah*. Bandung: CV. Andira
- Foster, Rosemary and Goddard, Tim. ((2003). *Leadership and Culture in School in Northern British Columbia: Bridge Building and/or re-balancing act*. Canadian Journal of Educational Adminsitration and policy, Issue 27, July, 25 2003.
- Gallay, Les., Pong, Suet-ling. (2004). *School Climate And Students' Intervention Strategies*. The Society for Prevention Research Annual Meeting, Quebec City, May 2004.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (1995). *Organizations*, 8 Ed. Alih Bahasa oleh Nunuk Ardiani. (1996). *Organisasi*, Edisi 8, Jilid I dan Jilid II. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghaith, G. (2003). The relationship between forms of instruction, achievement and perceptions of classroom climate. *Educational Research*, 45, 83-93.
- Gibson., Ivancevich, & Donnely. (1995). *Organizations*, 8 Ed. Alih bahasa oleh: Adiarni, N. (1996). *Organisasi Edisi 8, Jilid I*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Hand out sosialisasi KTSP BNSP 2006. (2007). *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)*. Bandung: Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat.
- Hariyadi, Rahmat. (2002). *Budaya Organisasi Sekolah Berprestasi (Studi multi SD Negeri, SD Katolik dan SD Islam Berprestasi di Kabupaten Semarang, Propinsi Jawa Tengah*. Tersedian [online] : <http://pps.upi.edu/org/abstrakdisertasi/abstrakdisadpen02.html> 26 Sept 2006.

- Hanushek, Eric A. 2005. Economic Outcomes and School Quality. *The International Academy of Education (IAE) Palais des Académies 1, rue Ducale 1000 Brussels Belgium. ISBN: 92-803-1279-0. UNESCO.*
- Hoy, Wayne. K. & Miskel, Cecil G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice (Sixth Edition)*. New York: McGraw Hill
- Irawan, Ade., dkk. (2004). *Mendagangkan Sekolah: Studi Kebijakan Manajemen Berbasis sekolah (MBS) di DKI Jakarta*. Jakarta: Indonesian Corruption Watch.
- Kasali, Rhenald. (2005). *Change; Tak Peduli Berapa Jauh Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kreft, L.G.G. (1993). *Using multilevel analyses to assess school effectiveness: A study of Dutch secondary schools. Sociology of Education*, 66, 104-129.
- Krek, Janez. (2007). *The Social Climate In School – The Educational Concept, The Prevention of Undesirable Phenomena (Violence, Drugs) And The Evaluation Of Preventive Programmes*. 13 April 2007. Žalec, 2007: Pedagogical Workers Society. [COBISS.SI-ID 7000649]
- Komariah,A., & Triatna, C. (2005). *Visionary leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koontz, Harold., O'Donnel, Cyril., & Weihrich, Heinz . (1984). *Management (Eight Edition)*. McGraw-Hill, Inc. Alih Bahasa oleh: Sirait, Alfonsus. *Manajemen Jilid 1*. Jakarta: Alfabeta
- Kundu, Kaushik. (2007). *Development of The Conceptual Framework Of Organizational Climate*. Vidyasagar University Journal of Commerce. Vol. 12, March 2007.
- Lipham, James M. and James Hoek Jr. (1974). *The Principalship, Foundation and functions*. New York: Harper and Row Publisher.
- Loeb, Ingrid H. 2007. *Development and Change in Swedish Municipal Adult Education: occupational life history studies and four genealogies of context*. Journal: Policy Futures in Education, ISSN 1478-2103, Year: 2007, Volume 5 Number 4.
- Sergiovani, Thomas J., et. Al. (1980). *Educational Governance and Administration (third Edition)*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan (cetakan kelima)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simon, H. (1982). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan.
- Smith, Zach, (2007). A Record of Climate Change. *Science Teacher*, v74 n6 p48-53 Sep 2007.
- Soeharyo, Salamoen & Effendi, Nasri. (2001). *Sistem Penyelenggaraan Pemerintah Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Stephen, Christine. & Cope, Peter. 2003. *An Inclusive Perspective on Transition to Primary School*. *European Educational Research Journal* Volume 2 Number 2 2003 ISSN 1474-9041.

- Terry, George R. (1972). *Principle of Management (6<sup>th</sup> Edition)*. Homewood Illionis: Richard Irwin Inc.
- T.W. Maxwell, A. Ross Thomas. (2001). *School Climate and School Culture*. Journal of Educational Administration, Volume: 29 Number: 2. MCB UP Ltd.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (1998). Trust in schools: A conceptual and empirical analysis. Journal of Educational Administration, 36, 334-352. (ERIC Document Reproduction Service No EJ 571 815).
- Turnipseed, David L., Turnipseed, H, Patricia. (1990). *The Formative Effect of Socialization On Organization Climate*. International Journal of Career Management, Volume: 2 Issue: 3. MCB UP Ltd.
- UNESCO, idpnorway, Helen Keller, dan Dirjen Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Depdiknas, 2004, *Merangkul Perbedaan: Perangkat untuk Mengembangkan Lingkungan Inklusif, Ramah terhadap Pembelajaran*. Jakarta.
- Umaedi., (1999), *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Sebuah Pendekatan baru dalam Pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu*, <http://www.pendidikan.net/perkembangan/directori.html>.
- Valerie, Wilson dan McPake, Joana. (1998). *Managing Change in Small Scottish Primary School*. Eidenberg: SCRE Research Report No. 86. Research report series. Year: 1998. ISBN-1-86003-040-8.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wallace, Joseph., Hunt, James., & Richards, Christopher. (1999). *The relationship between organizational culture, organizational climate and managerial values*. International Journal of Public Sector Management, Volume: 12 Issue: 7 Page: 548 – 564. MCB UP Ltd.
- Zehava Rosenblatt, Daniel Peled. (2002). *School ethical climate and parental involvement*. Journal of Educational Administration, Volume: 40 Issue: 4 Page: 349 – 367. MCB UP Ltd.