

Khairul Umam | Mohammad Irsyad Wira Saputra | M. Jazilul Lubab
Arie Wahyu Maulidya | Agus Setia Irfandi | Dianoray Decampong H. Omar
Rio Danu Wicaksono | Hakiroh Juwadelia
Afina Fidaroin Naja | Elizabeth Bryana Stone



MANAJEMEN INOVASI PENDIDIKAN

Pendekatan Evaluasi, Supervisi,
dan Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan

MANAJEMEN INOVASI----- PENDIDIKAN

Pendekatan Evaluasi, Supervisi, Dan Strategi
Pengembangan Lembaga Pendidikan

Penulis:

Khairul Umam, dkk.



PENERBIT KBM INDONESIA
adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan
buku-buku penulis di tanah air Indonesia, serta menjadi
media sharing proses penerbitan buku.

MANAJEMEN INOVASI PENDIDIKAN

Pendekatan Evaluasi, Supervisi, dan Strategi Pengembangan
Lembaga Pendidikan

Copyright @ 2025 Khairul Umam, dkk.

All right reserved

Penulis

Khairul Umam, Mohammad Irsyad Wira Saputra, M. Jazilul Lubab, Arie Wahyu Maulidya, Agus Setia Irfandi, Dianoray Decampong H. Omar, Rio Danu Wicaksono, Hakiroh Juwadelia, Afina Fidaroin Naja, Elizabeth Bryana Stone

Desain Sampul

Aswan Kreatif

Tata Letak

Ika Puji A.

Editor

Dr. Muhamad Husein Maruapey, Drs., M.Sc.

Zeinal Abidin, S.Pd.

Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

Penerbit KBM Indonesia

Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021

081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja



QRCBN: 62-1307-8267-742

Cetakan ke-1, Desember 2025

14,8 x 21 cm, vi+ 262 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit
Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-
Kemenkumham dan isi buku dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- i. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- ii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- iii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- iv. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah)

KATA PENGANTAR

Segala puji penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku yang berjudul *“Manajemen Inovasi Pendidikan: Pendekatan Evaluasi, Supervisi, dan Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan”* ini disusun sebagai kontribusi ilmiah dalam memperkaya wacana mengenai pengelolaan pendidikan di era transformasi.

Buku ini memuat rangkaian kajian mendalam yang mencerminkan kompleksitas pengelolaan lembaga pendidikan modern. Di dalamnya tersaji pembahasan mengenai evaluasi dan supervisi pembelajaran, strategi pengembangan lembaga, kepemimpinan dan kualitas layanan pendidikan, humas dan manajemen informasi, serta inovasi layanan pada lembaga pendidikan vokasi. Seluruh tema tersebut dirangkai untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana lembaga pendidikan dapat berinovasi, memperkuat mutu, serta merespons dinamika lingkungan strategis secara berkelanjutan.

Penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada para dosen, rekan sejawat, serta semua pihak yang telah memberikan masukan, dorongan, dan

inspirasi selama proses penulisan berlangsung. Meskipun telah diupayakan sebaik mungkin, penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan pada edisi-edisi berikutnya.

Akhir kata, penulis berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi para akademisi, praktisi, mahasiswa, dan pembaca luas yang memiliki perhatian pada bidang manajemen dan inovasi pendidikan. Semoga karya ini dapat menjadi referensi yang memperkaya wawasan sekaligus mendorong praktik pengelolaan pendidikan yang lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Surabaya, 6 Desember 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
01 BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Materi.....	3
C. Kesimpulan.....	20
D. Daftar Pustaka	22
02 A STRATEGY FOR EDUCATIONAL CHANGE	23
A. Pendahuluan.....	23
B. Pembahasan	24
C. Kesimpulan.....	41
D. Daftar Pustaka	42
03 MAKING SENSE OF ORGANIZATION	45
A. Pendahuluan.....	45
B. Materi.....	47
C. Kesimpulan.....	61
D. Daftar Pustaka	62
04 THE STRUCTURAL FRAME.....	67
A. Pendahuluan.....	67
B. Materi.....	69

C. Kesimpulan.....	94
D. Daftar Pustaka	95
05 HUMAN RESOURCE FRAME	97
A. Pendahuluan.....	97
B. Materi.....	100
C. Kesimpulan.....	115
D. Rekomendasi	116
E. Daftar Pustaka	118
06 THE POLITICAL FRAME AND THE SYMBOLIC FRAME.....	123
A. Pendahuluan.....	123
B. Materi.....	125
C. Kesimpulan.....	141
D. Daftar Pustaka	143
07 ORGANIZING GROUPS AND TEAMS DALAM PENDIDIKAN.....	147
A. Pendahuluan.....	147
B. Materi.....	149
C. Kesimpulan.....	163
D. Daftar Pustaka	164
08 BUILDING THE LEARNING INTERPERSONAL AND GROUP DYNAMIC (DINAMIKA ANTARPRIBADI DAN DINAMIKA KELOMPOK).....	167
A. Pendahuluan.....	167
B. Materi.....	169
C. Kesimpulan.....	194
D. Daftar Pustaka	196

09 BUILDING THE LEARNING ORGANIZATIONAL CULTURAL IN ACTION	203
A. Pendahuluan.....	203
B. Materi.....	204
C. Kesimpulan.....	225
D. Daftar Pustaka	226
10 BUILDING THE LEARNING REFRAMING ETHIC AND SPIRIT.....	231
A. Pendahuluan.....	231
B. Materi.....	233
C. Kesimpulan.....	248
D. Daftar Pustaka	249
PROFIL PENULIS	253

01

BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION

Khairul Umam, 24010845119

Muhammad Irsyad Wira Saputra, 24010845122

A. Pendahuluan

Di tengah arus perubahan global yang begitu cepat, organisasi dituntut tidak hanya untuk bertahan, tetapi juga untuk terus berkembang melalui pembelajaran. Dunia yang penuh dengan ketidakpastian dan kompleksitas ini menuntut organisasi agar mampu beradaptasi dengan cepat, mengubah cara kerja, serta memperbaharui cara berpikir. Dalam konteks inilah muncul konsep *learning organization* atau organisasi pembelajar, sebuah paradigma baru yang menempatkan kemampuan belajar kolektif sebagai kunci keberlangsungan organisasi. Gagasan ini tidak sekadar menekankan peningkatan kapasitas individu, melainkan membangun budaya yang memungkinkan seluruh anggota organisasi tumbuh bersama dan menghasilkan perubahan yang berkelanjutan.

Peter Senge melalui bukunya *The Fifth Discipline* memperkenalkan pendekatan sistematis untuk memahami dan membangun organisasi pembelajar. Ia melihat bahwa banyak organisasi gagal bukan karena kekurangan sumber daya, melainkan karena ketidakmampuan mereka dalam belajar menghadapi tantangan yang berulang. Senge menekankan pentingnya cara pandang yang lebih dalam terhadap realitas, di mana organisasi tidak cukup hanya mengandalkan strategi jangka pendek, tetapi harus membangun fondasi yang mampu menumbuhkan pembelajaran jangka panjang. Dengan demikian, organisasi dapat menghadapi perubahan bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai kesempatan untuk tumbuh.

Gagasan tentang *building the learning organization* berangkat dari kesadaran bahwa pembelajaran bukanlah aktivitas yang bersifat insidental, melainkan harus menjadi inti dari kehidupan organisasi. Senge menegaskan bahwa organisasi yang sehat adalah organisasi yang dapat menciptakan lingkungan belajar bagi setiap anggotanya. Hal ini menuntut adanya perubahan pola pikir, sistem kerja, dan kepemimpinan yang mampu menginspirasi serta menyalakan semangat belajar bersama. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menumbuhkan kapabilitas kolektif untuk menciptakan masa depan yang diinginkan.

Oleh karena itu, pembahasan mengenai *building the learning organization* sebagaimana dikemukakan Peter Senge menjadi relevan untuk dikaji lebih dalam. Melalui pemahaman yang utuh terhadap konsep dasar, lima disiplin utama, serta proses membangun budaya belajar dalam organisasi, kita dapat melihat bagaimana sebuah organisasi mampu bertransformasi menjadi entitas yang adaptif, kreatif, dan berkelanjutan.

Makalah ini akan menguraikan gagasan tersebut secara sistematis, sehingga pembaca dapat memahami esensi organisasi pembelajar dan bagaimana konsep ini dapat diterapkan dalam praktik nyata.

B. Materi

Konsep Dasar Learning Organization

Learning organization merupakan suatu konsep yang diperkenalkan oleh Peter Senge dalam bukunya "*The Fifth Discipline*" (1990), yang mengubah cara pandang kita terhadap organisasi modern. Senge mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi di mana orang-orang secara terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola berpikir yang baru dan ekspansif dipelihara, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, dan di mana orang-orang terus-menerus belajar bagaimana belajar bersama. Definisi ini bukan sekadar konsep abstrak, melainkan sebuah filosofi mendalam tentang bagaimana organisasi seharusnya beroperasi dalam menghadapi kompleksitas dan perubahan yang konstan.

Inti dari konsep *learning organization* terletak pada pemahaman bahwa dalam era teknologi informasi dan perubahan yang begitu cepat, kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dari pesaingnya mungkin menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Senge menekankan bahwa organisasi pembelajaran bukanlah tentang pelatihan atau pengembangan keterampilan semata, tetapi tentang transformasi fundamental dalam cara organisasi dan anggotanya memandang diri mereka sendiri dan dunia di sekitar mereka. Organisasi harus berkembang dari sekadar kumpulan individu yang bekerja untuk tujuan yang sama

menjadi suatu entitas yang memiliki kemampuan kolektif untuk berpikir, belajar, dan beradaptasi.

Fondasi filosofis dari *learning organization* berakar pada pemikiran sistem (*systems thinking*), yang merupakan landasan konseptual paling fundamental. Senge (1990) menjelaskan bahwa kebanyakan organisasi gagal karena mereka terfokus pada kejadian-kejadian terpisah dan gagal melihat pola-pola yang lebih besar serta keterkaitan antar bagian dalam sistem. Pemikiran sistem mengajak kita untuk melihat organisasi sebagai suatu kesatuan yang dinamis, di mana setiap bagian saling mempengaruhi dan dipengaruhi oleh bagian lainnya. Ketika kita memahami organisasi sebagai sistem, kita mulai menyadari bahwa masalah-masalah yang muncul seringkali bukan disebabkan oleh kesalahan individu, tetapi oleh struktur dan pola interaksi dalam sistem itu sendiri.

Karakteristik fundamental dari *learning organization* mencakup beberapa aspek krusial yang membedakannya dari organisasi tradisional. Pertama, organisasi pembelajaran memiliki budaya yang mendorong eksperimen dan toleransi terhadap kegagalan. Kegagalan dipandang bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari dengan segala cara, tetapi sebagai kesempatan berharga untuk belajar. Kedua, terdapat komitmen yang kuat terhadap pembelajaran di semua tingkatan organisasi, dari individu hingga tim dan organisasi secara keseluruhan. Pembelajaran tidak dibatasi pada program pelatihan formal, tetapi tertanam dalam praktik kerja sehari-hari. Ketiga, organisasi pembelajaran memiliki struktur dan sistem yang memfasilitasi berbagi pengetahuan dan pembelajaran kolektif. Informasi mengalir bebas tanpa hambatan hierarkis yang kaku, memungkinkan ide-ide dan pembelajaran menyebar dengan cepat ke seluruh organisasi.

Transformasi menuju *learning organization* memerlukan perubahan paradigma fundamental dalam cara kita memandang organisasi. Organisasi tradisional cenderung beroperasi dengan asumsi bahwa dunia dapat diprediksi dan dikendalikan melalui perencanaan yang cermat dan kontrol yang ketat. Sebaliknya, *learning organization* mengakui kompleksitas dan ketidakpastian sebagai realitas yang tidak dapat dihindari, dan mengembangkan kapasitas untuk beradaptasi dan berkembang dalam kondisi tersebut. Pergeseran ini memerlukan lebih dari sekadar perubahan struktural atau prosedural; ini memerlukan perubahan mendalam dalam budaya organisasi dan cara berpikir setiap individu di dalamnya.

Relevansi konsep *learning organization* semakin meningkat dalam konteks globalisasi dan digitalisasi. Organisasi modern menghadapi lingkungan yang semakin kompleks, saling terhubung, dan cepat berubah. Dalam konteks ini, kemampuan untuk belajar dan beradaptasi bukan lagi sekadar keunggulan kompetitif tetapi prasyarat untuk kelangsungan hidup. Konsep Senge tentang *learning organization* memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan mengembangkan kapasitas pembelajaran organisasional yang diperlukan untuk berkembang dalam realitas baru ini.

lima disiplin dalam membangun learning organization

Adapun uraian kelima disiplin ini adalah sebagai berikut:

1. *Personal Mastery*

Personal mastery adalah kemampuan seseorang untuk terus belajar dan mengembangkan diri sepanjang hidupnya. Dalam konteks organisasi, hal ini berarti setiap individu memiliki komitmen untuk memperluas kapasitas pribadi, baik dalam

keterampilan teknis maupun dalam kesadaran diri. Orang dengan *personal mastery* memiliki visi pribadi yang jelas, sehingga mereka tidak hanya bekerja karena kewajiban, tetapi karena dorongan internal untuk mewujudkan tujuan yang lebih bermakna. Disiplin ini melatih individu untuk tetap fokus, sabar, dan konsisten dalam menghadapi ketegangan antara kondisi saat ini dan visi yang diinginkan. *Personal mastery* membantu individu mengelola energi emosional dan mentalnya agar tetap produktif dalam menghadapi tantangan organisasi. Ketika banyak anggota organisasi memiliki tingkat *personal mastery* yang tinggi, maka tercipta budaya pembelajaran yang sehat. Organisasi tidak lagi bergantung pada arahan dari atas, melainkan bertumpu pada semangat belajar dari setiap anggotanya. Dengan demikian, *personal mastery* menjadi fondasi bagi tumbuhnya organisasi yang adaptif dan inovatif, karena perubahan sejati selalu dimulai dari perubahan diri.

2. *Mental Models*

Disiplin *mental models* berhubungan dengan cara kita memandang dunia, yakni seperangkat asumsi, keyakinan, dan pola pikir yang membentuk bagaimana kita menafsirkan situasi serta mengambil keputusan. Banyak kali, hambatan dalam organisasi bukan berasal dari kurangnya sumber daya, melainkan dari pola pikir yang kaku dan tidak pernah diuji. Jika model mental tidak disadari dan diperiksa, maka individu maupun organisasi akan terjebak dalam pola lama yang tidak relevan dengan perubahan zaman.

Maka dari itu, organisasi pembelajar mendorong anggotanya untuk menguji asumsi secara terbuka, berdialog dengan jujur, dan membangun kebiasaan refleksi. Proses ini membantu menghindari kesalahpahaman, memperluas cara pandang,

serta memunculkan inovasi yang sebelumnya tersembunyi oleh bias berpikir. Dengan membongkar dan memperbarui mental models, organisasi bisa lebih lentur, kreatif, dan responsif dalam menghadapi tantangan baru.

3. *Shared Vision*

Shared vision adalah visi bersama yang bukan sekadar hasil pernyataan formal pimpinan, melainkan sesuatu yang benar-benar diyakini dan dihidupi oleh seluruh anggota organisasi. Visi bersama ini menjadi sumber energi kolektif yang menggerakkan orang untuk berkomitmen, bukan sekadar patuh. Dengan adanya visi bersama, arah organisasi menjadi jelas, sehingga setiap orang merasa memiliki tujuan yang sama dan terlibat penuh dalam proses mencapainya.

Shared vision juga menciptakan rasa memiliki yang kuat. Orang tidak lagi bekerja hanya untuk memenuhi target atau gaji, melainkan untuk berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari dirinya. Dalam situasi ini, muncul motivasi intrinsik, semangat kolaborasi, dan keberanian untuk berinovasi. Dengan kata lain, *shared vision* tidak hanya menjadi alat penyatuan arah, tetapi juga sarana memperkuat identitas dan daya tahan organisasi dalam menghadapi tantangan jangka panjang.

4. *Team Learning*

Team learning menekankan pentingnya belajar dalam kelompok, bukan hanya secara individual. Dalam organisasi, kemampuan sebuah tim untuk berpikir bersama jauh lebih penting daripada kepintaran individu semata. Proses ini dilakukan melalui dialog terbuka, mendengarkan secara aktif, dan menggabungkan berbagai perspektif untuk menghasilkan keputusan yang lebih matang. Tim yang belajar bersama

mampu melampaui keterbatasan masing-masing anggotanya.

Selain menghasilkan keputusan yang lebih baik, *team learning* juga memperkuat rasa kebersamaan dan saling percaya. Melalui proses ini, tim belajar untuk mengelola konflik, menguji asumsi bersama, serta menciptakan sinergi yang mendorong kinerja kolektif. Jika setiap tim dalam organisasi memiliki budaya belajar, maka organisasi secara keseluruhan akan berkembang menjadi lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi ketidakpastian.

5. *Systems Thinking*

Systems thinking adalah disiplin utama yang menyatukan semua disiplin lainnya. Inti dari *systems thinking* adalah kemampuan untuk melihat keterkaitan antarbagian dalam suatu sistem, bukan hanya melihat kejadian secara terpisah. Banyak masalah dalam organisasi tidak bisa dipahami jika hanya dilihat dari satu sudut pandang, karena sering kali penyebabnya bersifat sistemik dan saling terkait. Dengan berpikir sistem, orang belajar memahami pola, umpan balik, serta konsekuensi jangka panjang dari setiap tindakan.

Systems thinking menolong organisasi menghindari solusi instan yang hanya memperbaiki gejala tanpa menyentuh akar masalah. Dengan disiplin ini, organisasi mampu menemukan *leverage point*, yakni titik-titik kunci di mana intervensi kecil dapat menghasilkan perubahan besar. Oleh karena itu, *systems thinking* menjadi jantung dari organisasi pembelajar, sebab hanya dengan memahami keseluruhan sistem, pembelajaran sejati dapat terjadi dan berbuah pada transformasi yang berkelanjutan.

Proses Membangun Learning Organization

Untuk membangun *learning organization* ada beberapa tahapan yang harus dilalui:

1. *Menciptakan Kesadaran dan Kesiapan*

Langkah pertama dalam membangun *learning organization* adalah menumbuhkan kesadaran dan kesiapan seluruh elemen organisasi untuk berubah. Peter Senge menekankan bahwa banyak organisasi terjebak dalam *learning disabilities*, seperti menyalahkan faktor eksternal, berfokus pada kejadian sesaat, atau merasa cukup belajar dari pengalaman langsung tanpa memahami pola yang lebih dalam. Kesadaran akan keterbatasan ini penting agar organisasi tidak terjebak pada ilusi keberhasilan semu. Pada tahap ini, muncul *creative tension* yang lahir dari kesenjangan antara visi masa depan dan realitas saat ini; bila dikelola dengan tepat, ketegangan tersebut menjadi energi pendorong perubahan. Namun, jika salah arah, ia bisa berubah menjadi *emotional tension* yang melemahkan semangat. Karena itu, kepemimpinan berperan besar dalam memastikan ketegangan kreatif ini dimanfaatkan sebagai dorongan positif untuk pembelajaran berkelanjutan.

2. *Membangun Infrastruktur Pembelajaran*

Kesadaran saja tidak cukup tanpa ditopang infrastruktur yang memadai. Organisasi pembelajar membutuhkan sistem yang memungkinkan refleksi, percobaan, dan berbagi pengetahuan menjadi bagian alami dari kehidupan sehari-hari. Senge mencontohkan *learning laboratories* yang memberi ruang aman untuk menguji asumsi dan ide baru tanpa takut risiko langsung, sehingga kegagalan dapat dipelajari, bukan dihindari. Selain itu, manajemen pengetahuan harus bergerak dari sekadar menyimpan data menuju penciptaan

pengetahuan melalui dialog, percakapan lintas unit, dan dokumentasi pembelajaran. Struktur organisasi pun sebaiknya lebih datar dan lentur, sehingga interaksi antarbagian tidak terhambat oleh hierarki yang kaku. Dengan demikian, infrastruktur pembelajaran berfungsi sebagai wadah yang menyalurkan energi perubahan agar tidak terhenti pada wacana belaka.

3. Mengembangkan Kapabilitas Pembelajaran

Setelah infrastruktur tersedia, organisasi harus mengembangkan kapabilitas belajar di tiga tingkatan: individu, tim, dan organisasi. Pada tingkat individu, *personal mastery* sangat penting, yaitu kemampuan untuk memperjelas visi pribadi, melatih kesabaran, dan melihat realitas dengan jernih. Pada tingkat tim, yang dibutuhkan adalah kemampuan berdialog, bukan sekadar berdebat, sehingga anggota tim dapat menanggukuhkan asumsi, mendengarkan secara empatik, dan membangun pemahaman kolektif. Sedangkan pada tingkat organisasi, *systems thinking* menjadi disiplin inti yang mengajarkan cara melihat pola ketimbang peristiwa, memahami hubungan sebab-akibat yang kompleks, serta menemukan titik ungit perubahan. Dengan mengembangkan kapabilitas di tiga tingkatan ini, organisasi bukan hanya sekadar melatih keterampilan teknis, tetapi menumbuhkan cara berpikir baru yang lebih reflektif, kolaboratif, dan visioner.

4. Mengatasi Hambatan dan Resistensi

Dalam praktiknya, organisasi pasti menghadapi berbagai resistensi yang muncul dari kompleksitas dinamika maupun kebiasaan lama. Senge menyoroti adanya *dynamic complexity*, di mana hubungan sebab-akibat tidak terlihat langsung sehingga membuat pembelajaran sulit. Selain itu, *defensive routines*

sering muncul, yakni mekanisme pertahanan individu atau kelompok yang berusaha menghindari rasa malu atau ancaman, tetapi justru menutup peluang belajar. Hambatan lain berasal dari mental models lama yang berseberangan dengan prinsip organisasi pembelajar, serta dari politik kekuasaan yang mempertahankan hierarki tradisional. Mengatasi resistensi ini membutuhkan ruang aman untuk menguji asumsi, kesediaan memfasilitasi dialog tanpa ancaman, serta sistem penghargaan yang mendorong kolaborasi daripada persaingan. Dengan begitu, resistensi bukan dilawan secara frontal, melainkan dipahami, dikelola, dan diubah menjadi energi positif untuk pertumbuhan.

5. *Peran Kepemimpinan dalam Proses Transformasi*

Dalam konteks *learning organization*, kepemimpinan memiliki peran yang berbeda dari model tradisional yang serba mengontrol. Senge menggambarkan pemimpin sebagai perancang (*designer*), pengajar (*teacher*), dan pengelola amanah (*steward*). Sebagai perancang, pemimpin tidak menawarkan solusi instan, melainkan mendesain sistem, kebijakan, dan proses yang memungkinkan organisasi menemukan solusi sendiri. Sebagai pengajar, pemimpin membantu anggota melihat realitas secara sistemik, memunculkan asumsi tersembunyi, dan mendorong refleksi kritis melalui teladan, bukan sekadar ceramah. Sedangkan sebagai pengelola amanah, pemimpin berperan menjaga visi dan nilai organisasi, menyelaraskan tujuan kolektif dengan pertumbuhan pribadi, serta memastikan energi perubahan tetap terjaga. Dengan peran yang holistik ini, kepemimpinan menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan transformasi menuju organisasi pembelajar.

6. *Praktik dan Eksperimen Berkelanjutan*

Organisasi pembelajar tidak dibangun melalui teori semata, tetapi melalui praktik nyata dan eksperimen berkelanjutan. Salah satu cara efektif adalah memulai proyek percontohan (*pilot projects*) yang berfungsi sebagai laboratorium mini tempat disiplin-disiplin Senge dapat diuji dalam skala terbatas. Proyek ini sebaiknya menyasar area strategis yang cukup penting, namun masih dapat dikelola, sehingga hasilnya dapat dipelajari dan ditularkan ke unit lain. Yang terpenting, proyek ini tidak hanya mengejar hasil bisnis, tetapi juga menghasilkan wawasan baru, dokumentasi pembelajaran, dan forum berbagi. Dengan cara ini, pembelajaran tidak berhenti pada satu titik, melainkan terus berkembang, beradaptasi, dan diperluas secara organik ke seluruh organisasi.

7. *Mengukur Kemajuan dan Pembelajaran*

Salah satu tantangan besar dalam membangun learning organization adalah menentukan ukuran keberhasilan. Indikator konvensional seperti laba atau efisiensi operasional tidak cukup mewakili kapasitas belajar organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan metrik baru seperti kecepatan belajar (seberapa cepat organisasi merespons perubahan), kedalaman belajar (sejauh mana perubahan menyentuh pola pikir dan praktik mendasar), serta keluasan belajar (apakah hasil belajar menyebar di seluruh lini atau hanya di bagian tertentu). Audit pembelajaran dan asesmen kapabilitas dapat digunakan, tetapi tetap harus dipandang sebagai sarana refleksi, bukan alat kontrol. Lebih jauh, organisasi harus mengelola *feedback loops*, baik yang menyeimbangkan maupun yang memperkuat agar pembelajaran benar-benar terinternalisasi dalam sistem.

8. *Mempertahankan Momentum*

Perjalanan membangun *learning organization* tidak bisa disamakan dengan *sprint* singkat, melainkan maraton panjang yang penuh tantangan. Antusiasme awal bisa meredup ketika hasil tidak segera tampak, sehingga penting bagi organisasi untuk merayakan keberhasilan kecil sebagai penguat motivasi. Kisah-kisah nyata tentang keberhasilan tim, pertumbuhan individu, atau terobosan kolektif memiliki daya inspirasi yang lebih kuat daripada angka statistik. Selain itu, visi bersama harus terus diperbarui agar tidak kehilangan relevansi dan kekuatan mempersatukan. Dialog yang berkesinambungan tentang tujuan organisasi serta keterhubungannya dengan tujuan pribadi anggota menjadi kunci untuk menjaga semangat kolektif tetap menyala.

9. *Integrasi dengan Strategi dan Operasi*

Agar prinsip organisasi pembelajar benar-benar berkelanjutan, ia harus terintegrasi dengan strategi dan operasi inti organisasi. Perencanaan strategis perlu dilakukan dengan pemikiran sistemik, tidak hanya mempertimbangkan tujuan jangka pendek, tetapi juga dampak jangka panjang dari setiap keputusan. Dalam praktik sehari-hari, pembelajaran harus ditanamkan ke dalam proses operasional, misalnya melalui refleksi pasca-proyek atau forum berbagi praktik terbaik. Proses pengambilan keputusan juga sebaiknya lebih inklusif, memanfaatkan kecerdasan kolektif tanpa kehilangan akuntabilitas. Dengan integrasi semacam ini, pembelajaran tidak lagi dianggap sebagai kegiatan tambahan, melainkan sebagai cara organisasi hidup, bekerja, dan terus beradaptasi menghadapi tantangan masa depan.

Learning Disabilities Dalam Organisasi

Ada tujuh *learning disabilities* menurut Peter Senge:

1. *I Am My Position*

Salah satu penyakit utama dalam organisasi adalah kecenderungan individu mengidentifikasi diri hanya sebatas peran atau posisinya. Fenomena *I Am My Position* membuat seseorang merasa tugasnya selesai ketika pekerjaan sesuai jabatannya sudah dilakukan, tanpa peduli pada dampak yang lebih luas bagi keseluruhan organisasi. Akibatnya, muncul fragmentasi tanggung jawab di mana setiap bagian bekerja dalam kotak sempit, seolah-olah tidak ada hubungan dengan bagian lain. Dalam jangka panjang, sikap ini menumbuhkan budaya kerja yang pasif dan defensif, karena orang lebih sibuk menjaga wilayahnya sendiri ketimbang melihat bagaimana kontribusinya menyatu dengan tujuan bersama. Padahal, organisasi hanya bisa berkembang jika setiap individu memandang dirinya sebagai bagian dari sistem yang saling terhubung, bukan sekadar pemegang jabatan yang bekerja demi menyelesaikan daftar tugas pribadi.

2. *The Enemy is Out There*

Disabilitas berikutnya adalah kecenderungan menyalahkan pihak luar atas segala masalah yang muncul, sebuah pola pikir yang dikenal dengan sebutan *The Enemy is Out There*. Alih-alih melihat ke dalam untuk memahami akar persoalan, organisasi lebih suka menunjuk pesaing, pasar, regulasi, atau bahkan pelanggan sebagai sumber kesulitan. Cara pandang ini sangat berbahaya karena menutup ruang refleksi dan membuat organisasi tidak belajar dari kesalahannya sendiri. Dalam praktiknya, sikap menyalahkan pihak luar menumbuhkan mentalitas korban (*victim mentality*) yang membuat organisasi

tidak pernah merasa memiliki kendali terhadap nasibnya. Jika pola ini dibiarkan, maka pembelajaran sejati tidak akan pernah terjadi, karena energi habis untuk mencari kambing hitam alih-alih menemukan solusi berkelanjutan.

3. *The Illusion of Taking Charge*

Banyak pemimpin maupun anggota organisasi tampak bersemangat “mengambil tindakan cepat” ketika masalah muncul, namun kenyataannya mereka terjebak dalam *The Illusion of Taking Charge*. Mereka percaya bahwa bersikap reaktif sama dengan proaktif, padahal reaksi cepat sering kali hanya menambal gejala tanpa menyentuh akar persoalan. Misalnya, ketika penjualan turun, organisasi langsung meluncurkan promosi besar-besaran tanpa terlebih dahulu menelaah sistem distribusi atau kualitas produk. Ilusi ini menciptakan kepuasan semu, seolah-olah tindakan nyata telah dilakukan, padahal yang terjadi hanyalah memperkuat pola lama. Organisasi yang jatuh dalam jebakan ini akan terlihat sibuk bergerak, tetapi sesungguhnya stagnan, karena energi diarahkan ke reaksi instan alih-alih ke transformasi jangka panjang.

4. *The Fixation on Events*

Kelemahan lain yang umum dijumpai adalah *Fixation on Events*, yakni kecenderungan melihat realitas hanya dari peristiwa yang tampak di permukaan. Organisasi yang terjebak dalam pola ini hanya fokus pada apa yang terjadi hari ini, seolah-olah semua masalah berdiri sendiri dan tidak berhubungan dengan pola jangka panjang. Cara berpikir seperti ini membuat organisasi selalu terkejut oleh krisis, karena mereka gagal membaca tren, umpan balik, dan keterkaitan antarbagian yang sebenarnya sudah lama berlangsung. Akibatnya, solusi yang

diberikan bersifat dangkal, tidak mampu menanggulangi persoalan secara sistemik. Padahal, organisasi pembelajar menuntut kemampuan melihat pola besar, bukan hanya rentetan peristiwa yang terpisah. Dengan menggeser cara pandang dari peristiwa ke pola, organisasi dapat mengantisipasi masalah sebelum membesar dan membangun ketahanan menghadapi perubahan yang kompleks.

5. *The Parable of the Boiled Frog*

Kisah metaforis *The Parable of the Boiled Frog* menggambarkan kelemahan organisasi yang gagal mendeteksi perubahan bertahap. Seperti katak yang tetap diam dalam air hangat hingga akhirnya mati ketika air perlahan-lahan mendidih, organisasi pun sering kali tidak sadar bahwa kondisi lingkungan sedang berubah secara perlahan namun pasti. Karena perubahan tersebut tampak kecil dari waktu ke waktu, tidak ada dorongan untuk bertindak hingga situasi sudah terlambat. Fenomena ini sangat berbahaya, terutama di era persaingan dan teknologi yang dinamis, di mana ketidakpekaan terhadap tanda-tanda awal perubahan bisa berakibat fatal. Organisasi pembelajar justru dituntut untuk peka terhadap gejala kecil, berani bereksperimen, dan tidak terlena pada kenyamanan jangka pendek, sehingga mampu beradaptasi sebelum krisis besar benar-benar terjadi.

6. *The Delusion of Learning from Experience*

Banyak organisasi berasumsi bahwa pengalaman adalah guru terbaik, namun dalam kenyataannya mereka sering terjebak dalam *Delusion of Learning from Experience*. Keyakinan ini menyesatkan karena pengalaman sehari-hari biasanya hanya memberi pelajaran dari konsekuensi jangka pendek, sementara dampak nyata dari keputusan organisasi sering muncul jauh di

kemudian hari. Akibatnya, orang merasa sudah “belajar” padahal sebenarnya mereka hanya mengulangi pola lama dengan sedikit variasi. Lebih parah lagi, pengalaman yang dianggap sebagai sumber kebenaran bisa memperkuat bias dan mempersempit ruang inovasi. Dalam organisasi pembelajar, pengalaman tetap penting, tetapi harus dilengkapi dengan refleksi sistemik, percobaan terarah, dan pemodelan masa depan, sehingga pelajaran yang diambil benar-benar mendalam dan relevan untuk perubahan berkelanjutan.

7. *The Myth of the Management Team*

Penyakit terakhir adalah *The Myth of the Management Team*, yakni mitos bahwa tim manajemen selalu bekerja secara harmonis dan rasional demi kepentingan organisasi. Pada kenyataannya, banyak tim manajemen hanya tampil kompak di permukaan, sementara di baliknya penuh dengan politik, pertarungan ego, dan kecenderungan untuk mempertahankan citra diri. Anggota tim sering kali menghindari perbedaan pendapat secara terbuka demi menjaga kesan harmoni, padahal sikap ini justru menghalangi diskusi yang jujur dan kritis. Akibatnya, masalah penting tidak pernah dibicarakan secara mendalam, dan keputusan yang diambil cenderung aman tetapi dangkal. Organisasi pembelajar menuntut budaya di mana perbedaan pandangan dihargai, konflik dikelola secara sehat, dan tim benar-benar menjadi ruang pembelajaran kolektif, bukan sekadar panggung untuk mempertontonkan kesepakatan semu.

Peran Kepemimpinan Dalam *Learning Organization*

Berikut uraian peran kepemimpinan dalam *learning organization* menurut Peter Senge:

1. *Pemimpin sebagai Designer*

Dalam organisasi pembelajar, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, melainkan sebagai *designer* yang merancang arsitektur sistem pembelajaran. Peran ini mencakup kemampuan menyusun visi, nilai, struktur, serta proses yang memungkinkan organisasi tumbuh dan beradaptasi. Seorang pemimpin-*designer* bukan sekadar menetapkan target, tetapi menata kondisi yang membuat orang dapat belajar bersama, berbagi pengetahuan, dan bereksperimen tanpa takut gagal. Ia berfokus pada pembangunan fondasi jangka panjang yang menopang budaya pembelajaran, seperti merancang mekanisme dialog, sistem penghargaan, hingga strategi yang selaras dengan visi bersama. Dengan kata lain, pemimpin sebagai *designer* adalah arsitek yang menyiapkan ruang bagi proses belajar kolektif agar dapat terjadi secara alami.

Pemimpin dalam peran ini juga harus mampu membaca keterkaitan antarbagian dalam organisasi dan lingkungannya. Ia menata ulang pola komunikasi, aliran informasi, dan hubungan antarunit agar sinergi tercipta secara berkesinambungan. Dalam hal ini, pemimpin dituntut untuk berpikir sistemik: tidak terjebak pada solusi instan, tetapi merancang intervensi yang membawa perubahan fundamental. Keberhasilan seorang pemimpin-*designer* bukan diukur dari seberapa cepat hasil tercapai, melainkan seberapa kuat desain yang ia bangun dapat menuntun organisasi melewati tantangan jangka panjang dan terus berkembang sebagai *learning organization*.

2. *Pemimpin sebagai Steward*

Sebagai *steward*, pemimpin bertindak sebagai penjaga visi dan nilai bersama, bukan sebagai pemilik tunggal kekuasaan. Peran

ini menuntut kesadaran bahwa visi organisasi bukan milik individu, melainkan aspirasi kolektif yang harus dijaga dan dirawat. Pemimpin yang mengambil posisi ini melihat dirinya sebagai pelayan tujuan yang lebih besar dari kepentingan pribadi. Ia berupaya memastikan setiap orang merasa memiliki keterhubungan dengan visi tersebut, sehingga komitmen tumbuh secara alami dan berkelanjutan. Dengan sikap ini, pemimpin menjadi teladan dalam kerendahan hati, kesetiaan pada misi, dan ketulusan dalam mengarahkan energi kolektif organisasi.

Pemimpin sebagai *steward* mengemban tanggung jawab moral untuk menjaga integritas perjalanan organisasi. Ia hadir bukan hanya untuk mengarahkan, tetapi juga mendengarkan, menyerap aspirasi, dan memastikan bahwa suara-suara yang sering terpinggirkan tetap mendapatkan tempat dalam pengambilan keputusan. Tugasnya adalah menyeimbangkan antara menjaga tradisi dan membuka ruang inovasi, agar organisasi tetap relevan tanpa kehilangan jati dirinya. Dengan menjadi *steward*, pemimpin menumbuhkan rasa aman psikologis dan rasa saling percaya, dua hal yang sangat penting bagi terciptanya budaya belajar yang otentik.

3. *Pemimpin sebagai Teacher*

Peran pemimpin sebagai *teacher* tidak berarti ia menjadi guru dalam arti sempit yang memberi instruksi, melainkan fasilitator pembelajaran yang membantu orang lain memahami pola, melihat keterkaitan, dan mengubah cara pandang. Pemimpin dalam posisi ini berusaha memperluas kesadaran kolektif organisasi dengan mengajarkan cara berpikir sistemik, menggali asumsi tersembunyi, dan mendorong orang untuk belajar dari kegagalan. Ia tidak hanya menyampaikan pengetahuan, tetapi menuntun proses refleksi agar setiap

individu mampu menemukan makna dan pembelajaran dari pengalaman sehari-hari. Dengan demikian, pemimpin sebagai *teacher* menciptakan ruang bagi dialog yang jujur dan membangun kapasitas organisasi untuk belajar secara mendalam.

Peran ini juga menuntut keberanian pemimpin untuk membongkar mitos lama dan menantang pola pikir yang membatasi perkembangan. Ia berfungsi sebagai katalis perubahan kognitif dengan cara menyalakan rasa ingin tahu, memicu pertanyaan kritis, dan mengarahkan fokus pada pembelajaran jangka panjang. Pemimpin sebagai *teacher* tidak merasa harus tahu segalanya, melainkan menunjukkan kerendahan hati untuk belajar bersama orang lain. Melalui keteladanan dalam belajar, ia menginspirasi anggota organisasi untuk melihat tantangan bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai kesempatan tumbuh. Dengan begitu, organisasi bergerak bukan hanya karena arahan struktural, melainkan karena kesadaran kolektif yang terus diperbarui melalui proses belajar bersama.

C. Kesimpulan

Organisasi pembelajaran merupakan konsep fundamental dalam manajemen modern yang menekankan kemampuan organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan berkembang menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi jenis ini memiliki karakteristik utama berupa budaya yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, berbagi pengetahuan antar anggota, dan kemampuan untuk mentransformasi pengetahuan individual menjadi pengetahuan organisasional. Hal ini memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan dalam persaingan, tetapi juga mampu

berinovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Proses membangun organisasi pembelajaran melibatkan beberapa elemen kunci yang harus diintegrasikan secara sistematis. Pertama adalah pengembangan visi bersama yang menyelaraskan tujuan individual dengan tujuan organisasi, sehingga setiap anggota memiliki komitmen yang sama terhadap pembelajaran. Kedua adalah penerapan model mental yang tepat, dimana setiap individu dalam organisasi mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang cara kerja sistem organisasi. Ketiga adalah pembelajaran tim yang efektif, yang memungkinkan terjadinya dialog konstruktif dan pertukaran ide untuk memecahkan masalah secara kolektif. Keempat adalah penguasaan pribadi yang mendorong setiap anggota untuk terus mengembangkan kompetensi dan kapasitasnya.

Implementasi organisasi pembelajaran memberikan manfaat signifikan bagi keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Organisasi yang menerapkan prinsip ini akan memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan teknologi, pasar, dan regulasi. Selain itu, organisasi pembelajaran juga mampu meningkatkan inovasi produk dan layanan, memperbaiki efisiensi operasional, dan mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten. Kemampuan untuk belajar dari kesalahan dan mengubahnya menjadi peluang perbaikan juga menjadi keunggulan yang membedakan organisasi pembelajaran dari organisasi konvensional.

Tantangan utama dalam membangun organisasi pembelajaran terletak pada perubahan budaya organisasi dan pola pikir anggota. Diperlukan komitmen jangka panjang dari pimpinan untuk menciptakan lingkungan yang aman bagi pembelajaran, dimana kesalahan dipandang sebagai peluang belajar bukan sebagai kegagalan yang harus dihindari. Selain itu, investasi dalam teknologi informasi dan sistem manajemen pengetahuan menjadi penting untuk mendukung proses berbagi dan penyimpanan pengetahuan organisasi.

D. Daftar Pustaka

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.

New York: Doubleday/Currency

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Roth, G., & Smith, B. J. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

02

A STRATEGY FOR EDUCATIONAL CHANGE

M. Jazilul Lubab, 24010845118

Arie Wahyu Maulidya, 24010845123

A. Pendahuluan

Perubahan dalam dunia pendidikan merupakan hal yang tidak terelakkan seiring dengan perkembangan teknologi, dinamika sosial, dan kebutuhan abad ke-21 yang semakin kompleks. Strategi perubahan pendidikan menjadi sangat penting untuk menjawab tantangan tersebut agar sistem pendidikan mampu beradaptasi dan berkembang secara berkelanjutan. "*A Strategy for Educational Change*" merupakan suatu pendekatan sistematis yang mengarahkan institusi pendidikan untuk melakukan transformasi efektif melalui kepemimpinan visioner, kolaborasi, dan inovasi. Perubahan pendidikan bukan hanya sebatas modifikasi kebijakan atau kurikulum, tetapi mencakup transformasi menyeluruh yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan menciptakan budaya belajar yang inklusif serta adaptif. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang mengedepankan visi ke depan adalah kunci utama dalam

memotivasi dan mengarahkan seluruh elemen pendidikan menuju tujuan bersama. Selain itu, penerapan strategi yang inovatif dan partisipatif memungkinkan institusi pendidikan beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan dan tantangan global yang terus berubah.

Menurut Smith, strategi transformasi pendidikan menuntut penerapan praktik kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan mengajak seluruh pihak terkait untuk berkontribusi aktif dalam proses perubahan. Kolaborasi antara guru, siswa, orang tua, dan komunitas menjadi aspek penting yang memperkuat keberhasilan perubahan ini. Selain itu, keberhasilan perubahan juga membutuhkan evaluasi yang berkelanjutan guna memastikan langkah-langkah yang diambil dapat memberikan dampak positif bagi hasil belajar dan kualitas pendidikan secara keseluruhan (Smith, 2024).

Dengan demikian, strategi perubahan pendidikan tidak hanya berorientasi pada perubahan struktural, tetapi juga berfokus pada pengembangan kapasitas manusia dan organisasi yang mendukung terciptanya lingkungan belajar yang dinamis dan transformatif. Melalui pendekatan ini, diharapkan institusi pendidikan dapat membuka peluang bagi setiap peserta didik untuk mengembangkan potensi maksimalnya dan menghadapi masa depan dengan kesiapan yang lebih baik.

B. Pembahasan

Konsep Dasar Perubahan Pendidikan

1. *Definisi dan Pentingnya Pendidikan Dalam Perubahan Sosial*

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk membentuk individu agar mampu mengembangkan potensi

diri secara optimal dan berperan aktif dalam masyarakat. Menurut (Indy *et al.*, 2019), pendidikan adalah salah satu pilar utama dalam proses perubahan sosial, yang selain menciptakan generasi baru dengan kemampuan berpikir kritis dan kreatif juga menjadi agen perubahan dalam masyarakat. Pendidikan tidak hanya bertujuan untuk mentransfer ilmu, tetapi juga mempersiapkan peserta didik agar mampu beradaptasi dan menghadapi perubahan sosial dengan sikap positif dan inovatif.

Perubahan sosial yang cepat menimbulkan tantangan besar, dimana pendidikan harus mampu memberikan dasar bagi pemahaman dan respons yang konstruktif terhadap dinamika tersebut. Seiring perkembangan teknologi dan globalisasi, pendidikan harus bertransformasi untuk menghasilkan sumber daya manusia yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga memiliki karakter yang adaptif dan mandiri.

2. *Bentuk dan Proses Perubahan Pendidikan*

Perubahan pendidikan dapat dilihat dari berbagai bentuk, mulai dari perubahan kurikulum, metode pembelajaran, hingga struktur organisasi pendidikan. UU No. 20 Tahun 2003 mendefinisikan kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan tentang tujuan, isi, dan bahan pelajaran yang digunakan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan. Proses perubahan ini harus mempertimbangkan kesiapan guru, sistem administrasi, dan kebutuhan peserta didik agar dapat berjalan efektif.

Perubahan sosial yang berkaitan dengan pendidikan dapat bersifat evolusi (lambat) atau revolusi (cepat). Perubahan evolusi terjadi secara bertahap dan berkelanjutan, sedangkan revolusi adalah perubahan drastis yang membutuhkan

penyesuaian cepat dari seluruh elemen pendidikan. Selain itu, perubahan juga bisa direncanakan atau tidak direncanakan, dimana perubahan yang direncanakan memerlukan peran aktif agen perubahan seperti pemerintah dan lembaga pendidikan (Ratu Ajeng Galuh Pitaloka *et al.*, 2024).

3. *Peran Pendidikan Formal, Non-Formal, dan Informal*

Pendidikan dalam masyarakat terbagi menjadi tiga jalur utama: formal, nonformal, dan informal. Pendidikan formal adalah pendidikan terstruktur yang berlangsung dalam lembaga resmi seperti sekolah dan perguruan tinggi. Pendidikan nonformal meliputi kegiatan belajar di luar sistem formal, seperti kursus dan pelatihan keterampilan, yang memberikan fleksibilitas dalam pengembangan kompetensi. Sedangkan pendidikan informal terjadi melalui interaksi sosial dan pengalaman hidup sehari-hari, misalnya pembelajaran dari keluarga dan lingkungan sekitar.

Ketiga jalur pendidikan ini saling melengkapi dan memiliki peran strategis dalam mendukung keberhasilan perubahan pendidikan. Pendidikan formal bertugas memberikan dasar akademis dan pengembangan karakter, pendidikan nonformal memberikan keterampilan khusus sesuai kebutuhan, dan pendidikan informal membentuk nilai-nilai sosial serta budaya peserta didik (Indy *et al.*, 2019).

4. *Tantangan dan Strategi Perubahan Pendidikan*

Pendidikan menghadapi berbagai tantangan dalam melakukan perubahan, termasuk resistensi dari pemangku kepentingan, keterbatasan sumber daya, dan ketidaksesuaian antara kebijakan dan praktik di lapangan. Oleh karena itu, strategi perubahan pendidikan harus melibatkan semua pihak, khususnya guru sebagai agen perubahan utama, untuk

memastikan komitmen dan kolaborasi dalam pelaksanaan inovasi pendidikan.

Perubahan pendidikan yang efektif memerlukan perencanaan yang matang, penerapan teknologi yang relevan, pengembangan kurikulum yang adaptif, serta pelatihan guru yang profesional. Selain itu, evaluasi berkala dan umpan balik dari komunitas belajar akan membantu menyesuaikan proses perubahan dengan kebutuhan zaman (Ratu Ajeng Galuh Pitaloka *et al.*, 2024).

Model dan Teori Perubahan Pendidikan

Perubahan pendidikan adalah proses yang kompleks dan dinamis yang melibatkan perubahan struktur, kurikulum, metodologi, dan sikap dalam sistem pendidikan. Memahami model dan teori perubahan pendidikan menjadi krusial agar perubahan yang diterapkan dapat berjalan efektif dan berdampak positif. Berbagai teori perubahan memberikan kerangka kerja untuk mengelola dan memahami bagaimana serta mengapa perubahan terjadi dalam sistem pendidikan.

1. Model Perubahan Kurt Lewin

Salah satu teori perubahan paling klasik dan banyak diterapkan dalam bidang pendidikan adalah model perubahan dari Kurt Lewin (1947) yang terdiri dari tiga tahap: *Unfreeze* (membuka pola pikir lama), *Change* (melakukan perubahan), dan *Refreeze* (mengukuhkan perubahan baru). Pada tahap *Unfreeze*, institusi pendidikan mempersiapkan diri untuk meninggalkan cara-cara lama dengan menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan. Tahap *Change* adalah proses transformasi aktual yang melibatkan adopsi metode, kebijakan, atau teknologi baru. *Refreeze* merupakan tahapan stabilisasi, di mana perubahan tersebut dijadikan budaya baru agar tidak kembali

ke pola lama.

Model ini sangat efektif dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan karena memberi ruang bagi semua anggota institusi pendidikan untuk beradaptasi secara bertahap. (Nur & Syafitri, 2024) menyebutkan bahwa teori Lewin mendukung pembelajaran reflektif dan kolaboratif yang sangat penting dalam transformasi proses belajar di era modern.

2. Teori Inovasi Everett M. Rogers

Teori *Diffusion of Innovations* yang dikembangkan oleh Everett M. Rogers menjelaskan bagaimana inovasi atau perubahan baru disebarkan dan diadopsi dalam suatu sistem sosial. Dalam konteks pendidikan, teori ini meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi sekolah, guru, dan siswa dalam menerima teknologi, metode pembelajaran, atau kebijakan baru. Rogers menekankan pentingnya karakteristik inovasi berupa keunggulan relatif, kompatibilitas, kompleksitas, dapat dicoba, dan dapat diamati sebagai kunci keberhasilan adopsi inovasi. Pendidikan sebagai sistem sosial harus dapat mengelola komunikasi efektif dan dukungan dari pemimpin pendidikan untuk mempercepat proses adopsi perubahan tersebut (Yulianti *et al.*, 2024)

3. Teori Perubahan Sistemik Michael Fullan

Michael Fullan merupakan tokoh penting dalam teori perubahan pendidikan yang menekankan pendekatan sistemik. Fullan melihat perubahan sebagai upaya yang harus melibatkan seluruh ekosistem pendidikan, termasuk guru, siswa, orang tua, dan masyarakat. Ia mengedepankan kolaborasi, kepemimpinan yang kuat, dan kontinuitas evaluasi sebagai elemen penting dalam perubahan pendidikan yang sukses. Menurut Fullan, perubahan yang berorientasi pada

hasil harus mempertimbangkan konteks sosial dan budaya pendidikan sehingga perubahan dapat diterima dan berkelanjutan. Teori ini menggarisbawahi pentingnya keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan dalam menjamin keberhasilan perubahan (Yulianti *et al.*, 2024).

4. Model Manajemen Perubahan di Sekolah

Manajemen perubahan di sekolah menjadi focal point agar inovasi dan perubahan yang diimplementasikan tidak mengalami kegagalan. Maulidya dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa kepemimpinan yang kuat, pelibatan stakeholder secara aktif, serta komunikasi yang efektif merupakan faktor kunci dalam mengelola perubahan di lingkungan sekolah (Indrawati *et al.*, 2024).

Sekolah sebagai unit pendidikan memerlukan strategi perubahan yang tepat, seperti pengembangan kurikulum berbasis kompetensi, pemanfaatan teknologi informasi, serta penguatan budaya kolaboratif antar guru dan siswa. Evaluasi secara berkala dan pelatihan berkelanjutan bagi tenaga pendidik juga menjadi keharusan dalam memperkuat implementasi perubahan (Indrawati *et al.*, 2024).

5. Perbandingan Model dan Teori

Model/ Teori	Fokus Utama	Kelebihan	Kekurangan
Lewin (<i>Unfreeze- Change- Refreeze</i>)	Tahap proses perubahan	Sederhana dan mudah dipahami, efektif mengatasi resistensi	Kurang fleksibel untuk perubahan yang berlangsung lama
Rogers (<i>Diffusion of Innovation</i>)	Proses adopsi inovasi dalam sistem sosial	Menjelaskan karakteristik	Terlalu fokus pada inovasi tanpa

		inovasi dan difusi sosial	mempertimbangkan konteks internal
Fullan (Perubahan Sistemik)	Keterlibatan semua pemangku kepentingan	Menekankan kolaborasi dan konteks budaya	Prosesnya kompleks dan memerlukan waktu lama untuk implementasi
Model Manajemen Perubahan Sekolah	Strategi dan implementasi di sekolah	Praktis dan berbasis pengalaman lapangan	Keterbatasan sumber daya dan resistensi internal

Model dan teori perubahan pendidikan memberikan kerangka konseptual penting untuk memahami, merancang, dan mengelola proses perubahan dalam sistem pendidikan. Penggunaan model Lewin memberikan struktur tahapan dalam perubahan, sementara teori Rogers menekankan pentingnya proses adopsi inovasi. Pendekatan Fullan mengingatkan perlunya keterlibatan sistemik dan kolaboratif, sedangkan model manajemen perubahan di sekolah menawarkan strategi praktis untuk implementasi perubahan di lapangan.

Pendidikan yang terus berubah membutuhkan pendekatan yang integratif dan adaptif agar perubahan dapat berjalan efektif dan berkelanjutan, sesuai dengan kebutuhan abad ke-21 dan tantangan global.

Strategi Implementasi Perubahan Pendidikan

Perubahan dalam pendidikan adalah kebutuhan mutlak untuk menjawab perkembangan zaman dan tantangan global. Namun, penerapan perubahan tersebut tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Strategi implementasi perubahan pendidikan yang matang dibutuhkan untuk memastikan bahwa transformasi yang terjadi membawa dampak positif dan berkelanjutan. Implementasi yang efektif akan melibatkan

semua komponen pendidikan, baik dari sisi kepemimpinan, guru, siswa, maupun masyarakat sekitar.

1. *Kepemimpinan Yang Kuat dan Visioner*

Salah satu faktor utama keberhasilan implementasi perubahan pendidikan adalah kepemimpinan transformasional yang memiliki visi jelas dan mampu menginspirasi seluruh elemen sekolah. Menurut Maulidya (2024), kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menciptakan iklim positif yang mendukung inovasi dan perubahan. Kepemimpinan tersebut meliputi kemampuan komunikasi yang efektif, pemberdayaan tenaga pendidik, serta pengambilan keputusan yang partisipatif (Indrawati *et al.*, 2024).

Kepemimpinan yang kuat juga mendorong terwujudnya kolaborasi antar guru dan staf yang mempercepat penyebaran ide dan praktek baru dalam pembelajaran. Dengan adanya dukungan kuat dari pimpinan, guru merasa lebih termotivasi untuk mengikuti program perubahan yang diusulkan dan mengintegrasikan teknologi maupun metode baru dalam proses pembelajaran.

2. *Kolaborasi dan Partisipasi Stakeholder*

Perubahan pendidikan tidak dapat berjalan lancar tanpa keterlibatan aktif dari berbagai pemangku kepentingan. Hal ini mencakup guru, siswa, orang tua, serta komunitas pendidikan secara luas. Partisipasi ini penting agar seluruh pihak merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap perubahan tersebut (Maulidya, 2024). Misalnya, pengembangan kurikulum berbasis proyek dan penguatan keterampilan abad ke-21 dapat sukses jika melibatkan guru dalam setiap tahap perancangannya (Indrawati *et al.*, 2024).

Kolaborasi yang baik antar guru memungkinkan pertukaran pengetahuan dan pengalaman yang meningkatkan efektivitas pembaruan. Selain itu, keterlibatan siswa dan orang tua membantu mengarahkan perubahan agar sesuai dengan kebutuhan dan harapan nyata peserta didik.

3. *Pengembangan Kurikulum dan Metode Pembelajaran*

Strategi implementasi perubahan juga harus menyertakan pembaruan kurikulum yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan pasar kerja. Kurikulum yang adaptif, inklusif, dan berbasis kompetensi menjadi landasan utama agar peserta didik dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang aplikatif.

Selain itu, metode pembelajaran inovatif seperti pembelajaran berbasis proyek, pemanfaatan teknologi informasi, dan pendekatan interaktif akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan siswa. Implementasi teknologi digital dalam pembelajaran memungkinkan pembelajaran yang lebih fleksibel dan menarik, sehingga mempercepat transformasi pendidikan (Indrawati *et al.*, 2024).

4. *Pelatihan dan Pengembangan Profesional Guru*

Keberhasilan implementasi perubahan pendidikan sangat bergantung pada kualitas dan kesiapan guru sebagai ujung tombak proses belajar mengajar. Pelatihan berkelanjutan dan pengembangan profesional menjadi strategi penting agar guru mampu mengadopsi metode dan teknologi baru secara optimal. Melalui workshop, seminar, dan bimbingan teknis, guru dapat mengasah keterampilan pedagogik dan teknis sesuai dengan tuntutan kurikulum terkini. Dengan demikian, guru menjadi agen perubahan yang mendorong terjadinya peningkatan mutu pendidikan di sekolah (Yulianti *et al.*, 2024).

5. *Evaluasi dan Monitoring Berkelanjutan*

Strategi implementasi harus disertai dengan mekanisme evaluasi dan monitoring yang rutin agar perubahan dapat dievaluasi dampak dan kemajuannya. Evaluasi ini penting untuk mengidentifikasi hambatan dan mencari solusi yang efektif secara cepat. Monitoring berkelanjutan juga membantu memastikan bahwa perubahan tidak bersifat sporadis tetapi terintegrasi dalam rencana strategis sekolah dan terus diperbaiki sesuai dinamika kebutuhan dan lingkungan. Hasil evaluasi akan menjadi dasar perbaikan kebijakan dan strategi ke depan sehingga kualitas pendidikan dapat meningkat secara berkelanjutan (Nur & Syafitri, 2024).

6. *Mengatasi Resistensi dan Hambatan*

Perubahan biasanya menghadapi resistensi dari sejumlah pihak yang merasa nyaman dengan status quo atau kekurangan sumber daya. Strategi implementasi harus mencakup pendekatan komunikatif dan pemberdayaan untuk mengatasi hambatan ini. Menggandeng pemangku kepentingan dalam dialog yang konstruktif dan memberikan pemahaman mengenai manfaat perubahan akan membantu mengurangi resistensi. Penyediaan fasilitas pendukung dan sumber daya memadai juga memperlancar proses transisi (Indrawati *et al.*, 2024).

Strategi implementasi perubahan pendidikan yang efektif melibatkan kepemimpinan yang visioner, kolaborasi seluruh stakeholder, pengembangan kurikulum dan metode pembelajaran yang relevan, pelatihan guru secara berkelanjutan, serta evaluasi dan monitoring rutin. Mengatasi resistensi juga menjadi kunci agar transformasi berjalan lancar dan hasil yang dicapai berkelanjutan. Dengan strategi demikian, institusi

pendidikan dapat beradaptasi dengan cepat dan meningkatkan kualitas pendidikan di era global yang penuh tantangan.

Inovasi dan Teknologi dalam Perubahan Pendidikan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat mendorong peningkatan mutu pendidikan. Hal ini menuntut adanya inovasi dari kurikulum, metode pembelajaran, dan penyediaan sarana prasarana (Firdos *et al.*, 2023). Untuk menjawab tuntutan tersebut, berbagai aspek dalam dunia pendidikan mulai bertransformasi secara signifikan, seperti berikut ini:

1. *Inovasi Kurikulum dan Metode Pembelajaran*

Seiring kemajuan teknologi, kurikulum pendidikan terus berkembang untuk menjawab tantangan di era digital, kurikulum tidak sekadar menjadi pedoman pembelajaran, tetapi juga fondasi utama dalam meningkatkan kualitas pendidikan suatu bangsa (Siminto *et al.*, 2025). Dalam kurikulum baru terdapat tantangan utama bagi guru untuk merancang pembelajaran. Maka dari itu, adanya kurikulum merdeka membuka ruang bagi pendidik untuk mengembangkan proses belajar yang lebih relevan dengan menyesuaikan konteks dan kebutuhan siswa (Yuliana & Pangastuti, 2024).

Untuk mewujudkan hasil pendidikan yang optimal diperlukan pendekatan inovatif yang selaras dengan paradigma baru, yaitu pembelajaran yang berpusat pada siswa dan berbasis teknologi. Paradigma baru ini menekankan peran aktif siswa dalam proses belajar, di mana mereka membangun pengetahuan melalui pengalaman, berpikir kritis, berkolaborasi, dan berkomunikasi secara efektif (Siminto *et al.*, 2025). Salah satu bentuk inovasi yang dapat diterapkan adalah model

Pembelajaran Berbasis Proyek (PjBL). Inovasi PjBL dalam konteks kurikulum merdeka bertujuan untuk meningkatkan keterampilan berpikir kritis dan kreatif dengan mengajak siswa agar terlibat aktif dalam proses pembelajaran yang kontekstual dan kolaboratif. PjBL ini dinilai efektif dalam menumbuhkan motivasi belajar, kreativitas, dan kemampuan berpikir kritis (Yuliana & Pangastuti, 2024). Selain itu juga mendukung pembentukan karakter sesuai Profil Pelajar Pancasila serta meningkatkan keterampilan abad ke-21 yang meliputi *Critical Thinking, Creativity, Collaboration*, dan *Communication* (Siminto et al., 2025).

2. Integrasi Teknologi dalam Pembelajaran

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan atau dampak besar pada berbagai bidang, termasuk pendidikan. Integrasi teknologi menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan memperkaya pengalaman belajar siswa. Pembelajaran digital yang memanfaatkan perangkat dan aplikasi modern menawarkan peluang besar dalam mendukung inovasi pembelajaran. Teknologi digital seperti komputer, internet, dan aplikasi pembelajaran membuka peluang untuk meningkatkan kualitas belajar dengan cara yang lebih menarik dan interaktif. Integrasi teknologi memungkinkan metode pembelajaran yang lebih kolaboratif dan disesuaikan dengan kebutuhan siswa. Guru dapat menyajikan materi secara dinamis, sementara siswa dapat belajar secara mandiri dan mendalam melalui berbagai sumber digital (Wahyudi & Jatun, 2024).

Dalam kajian teknologi pembelajaran terdapat beberapa aspek yang saling berkaitan dan membentuk dasar dalam pengembangan pendidikan berbasis teknologi, yaitu:

- Desain : Perencanaan strategi pembelajaran berbasis teknologi untuk menciptakan pengalaman belajar yang menarik dan interaktif.
- Pengembangan : Mewujudkan desain ke dalam produk nyata seperti media digital atau modul *e-learning*.
- Pemakaian : Pemilihan dan penggunaan media secara efektif, serta bagaimana inovasi teknologi diadopsi di lingkungan pendidikan.
- Manajemen : Pengelolaan sumber daya dan informasi untuk menjamin kelancaran proses pembelajaran berbasis teknologi.
- Evaluasi : Menilai efektivitas teknologi yang digunakan dalam meningkatkan hasil belajar sekaligus sebagai dasar pengembangan program pembelajaran ke depan (Sirait & Dewi, 2024).

Integrasi teknologi dalam kurikulum telah membawa perubahan besar dalam dunia pendidikan, khususnya dalam menciptakan proses pembelajaran yang lebih luas jangkauannya serta interaktif. Kemudahan akses terhadap berbagai sumber pun membuat efektivitas dalam belajar semakin meningkat. Berikut ini beberapa bentuk penerapan teknologi dalam pembelajaran:

- Pembelajaran Berbasis Komputer (*Computer-Based Learning*): Penggunaan komputer sebagai media penyampaian materi ajar, baik melalui multimedia interaktif, presentasi, maupun simulasi memberikan bantuan visual yang berguna dalam memahami konsep-konsep yang kompleks.
- Pembelajaran Daring dan *Blended Learning* : Model pembelajaran online memberikan fleksibilitas bagi siswa dalam mengakses materi dari berbagai sumber. Sementara itu, *Blended Learning* menggabungkan metode pembelajaran

daring dan tatap muka guna memberikan pengalaman belajar yang lebih komprehensif.

- Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence/AI*) dalam Pendidikan : Teknologi AI digunakan untuk mempersonalisasi proses belajar berdasarkan kemampuan dan kebutuhan tip siswa (Kemendikbud, 2021). AI juga dapat memberikan umpan balik secara otomatis, menilai kemajuan peserta didik, serta menyajikan materi sesuai dengan gaya belajar mereka.
- Gamifikasi dalam Pembelajaran : Melalui pengintegrasian gamifikasi atau permainan seperti pemanfaatan Kahoot atau semacamnya dalam proses belajar akan menjadi lebih menarik dan memotivasi siswa untuk terlibat secara aktif.
- Teknologi *Augmented Reality* (AR) dan *Virtual Reality* (VR) : AR dan VR memungkinkan siswa untuk mengalami simulasi lingkungan yang tidak mudah diakses secara langsung. Teknologi ini sangat bermanfaat dalam mata pelajaran seperti sains, sejarah, dan lainnya.
- *Internet of Things* (IoT) dalam Pendidikan : IoT menghubungkan berbagai perangkat pintar yang menciptakan lingkungan belajar yang lebih interaktif dan adaptif.
- Big Data dan Learning Analytics : Pemanfaatan *big data* dan analisis pembelajaran membantu guru dalam memahami pola belajar siswa dan menyesuaikan strategi pengajaran agar lebih efektif serta tepat sasaran (Agustin *et al.*, 2025)

Studi Kasus dan Contoh Praktik Strategi Perubahan Pendidikan

Berikut ini beberapa studi kasus dan contoh praktik dari strategi perubahan pendidikan:

Berdasarkan penelitian yang berjudul “Kontribusi Teori Perubahan Kurt Lewin terhadap Transformasi Belajar” oleh (Syafitri, 2024)

Dapat diketahui bahwa teori perubahan Kurt Lewin terdiri dari tiga tahap yaitu *Unfreeze*, *Change*, dan *Refreeze*. Teori ini memiliki kontribusi yang signifikan dalam mendukung transformasi belajar. Pada tahap *Unfreeze*, teori ini membantu siswa membuka pola pikir mereka terhadap metode pembelajaran baru dan mengatasi hambatan psikologis seperti resistensi terhadap perubahan. Tahap ini juga meningkatkan kesadaran siswa akan pentingnya perubahan dalam proses belajar. Selanjutnya pada tahap *Change*, siswa mulai terlibat secara aktif dalam pembelajaran kolaboratif melalui kerja sama, diskusi, dan eksplorasi pengalaman. Tahap ini sangat mendukung pengembangan keterampilan berpikir kritis dan kreatif. Adapun tahap terakhir yaitu *Refreeze* berperan dalam menstabilkan perubahan yang telah terjadi dengan memperkuat pola belajar baru melalui evaluasi dan praktik yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, teori ini terbukti efektif dalam mendorong pola belajar yang reflektif dan kolaboratif, serta relevan digunakan sebagai dasar dalam pengembangan psikologi belajar dan pendidikan yang adaptif di era modern.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teori perubahan Kurt Lewin menekankan pentingnya proses bertahap dalam mengelola transformasi belajar—dimulai dari membuka pola pikir lama (*unfreeze*), mendorong keterlibatan aktif (*change*), hingga menstabilkan perubahan yang telah terjadi (*refreeze*). Keberhasilan transformasi belajar sangat bergantung pada kesiapan mental dan keterlibatan aktif siswa selama proses tersebut berlangsung.

Berdasarkan penelitian yang berjudul “Manajemen Perubahan di Sekolah: Tantangan dan Strategi untuk Mencapai Kualitas Pendidikan yang Berkelanjutan” oleh (Indrawati *et al.*, 2024)

Dapat diketahui bahwa manajemen perubahan memiliki peran penting dalam membantu sekolah menghadapi tuntutan dan dinamika global di dunia pendidikan. Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen perubahan yang efektif meliputi kepemimpinan yang kuat, partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan, serta komunikasi yang terbuka dan efektif. Selain itu, hasil penelitian menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan bagi tenaga pendidik dan staf sekolah agar mereka siap menghadapi perubahan. Ditekankan pula bahwa diperlukan kebijakan yang mendukung dan strategi berkelanjutan yang terintegrasi agar kualitas pendidikan dapat terus ditingkatkan secara konsisten dan berkesinambungan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan di sekolah sangat bergantung pada kepemimpinan yang visioner, keterlibatan seluruh pihak, serta dukungan pelatihan dan kebijakan yang berkelanjutan. Tanpa elemen-elemen tersebut, perubahan cenderung tidak konsisten dan sulit untuk dipertahankan dalam jangka panjang.

Berdasarkan penelitian yang berjudul “Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah ” oleh (Umami & Wahyudi, 2025)

Dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam menghadapi dinamika implementasi Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah yang

menerapkan strategi ini mampu menciptakan lingkungan belajar yang inovatif dan suportif, serta mendorong peningkatan motivasi dan kinerja baik dari guru maupun siswa. Kepemimpinan transformasional juga terbukti efektif dalam meminimalisir resistensi terhadap perubahan yang kerap muncul dalam penerapan kurikulum baru. Meskipun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan yang dihadapi sekolah, seperti rendahnya kesiapan pendidik, keterbatasan penguasaan teknologi, dan pola pikir konvensional yang masih melekat dalam praktik pembelajaran. Oleh karena itu, keberhasilan pelaksanaan Kurikulum Merdeka melalui pendekatan kepemimpinan transformasional membutuhkan dukungan kolaboratif antara pihak sekolah, pemerintah, dan masyarakat secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam menyukseskan implementasi Kurikulum Merdeka. Kepemimpinan yang visioner, inspiratif, dan kolaboratif tidak hanya mampu mengatasi resistensi terhadap perubahan, tetapi juga mendorong budaya inovatif di sekolah. Namun, tantangan yang ada menuntut sinergi berkelanjutan dari berbagai pihak agar transformasi pendidikan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Berdasarkan ketiga studi kasus yang dikaji, dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam dunia pendidikan memerlukan pendekatan yang terencana, kolaboratif, dan berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi pendidikan yang efektif tidak hanya bergantung pada kebijakan atau kurikulum semata, tetapi juga membutuhkan strategi perubahan yang sistematis, kepemimpinan yang adaptif, dan komitmen kolaboratif dari seluruh elemen pendidikan agar perubahan yang dilakukan

dapat berlangsung secara konsisten, berdaya guna, dan berkelanjutan.

C. Kesimpulan

Perubahan dalam dunia pendidikan merupakan tuntutan yang harus dihadapi dengan strategi yang tepat, mengingat kompleksitas tantangan global, perkembangan teknologi, serta kebutuhan abad ke-21. Dari berbagai teori dan model yang telah dikaji seperti teori perubahan Kurt Lewin, teori inovasi Rogers, pendekatan sistemik Fullan, hingga manajemen perubahan di sekolah terlihat bahwa transformasi pendidikan yang berhasil selalu melibatkan proses bertahap, kepemimpinan yang visioner, serta partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan. Setiap strategi perubahan pendidikan menuntut adanya kesadaran bersama bahwa perubahan bukan hanya soal kebijakan dan struktur, tetapi juga menyangkut pola pikir, budaya belajar, dan kapasitas individu dalam sistem pendidikan.

Studi kasus yang dianalisis semakin menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, manajemen perubahan yang efektif, serta pendekatan kolaboratif menjadi pilar utama dalam mendukung implementasi perubahan pendidikan. Transformasi tidak dapat berjalan secara instan, melainkan membutuhkan perencanaan yang matang, pelatihan berkelanjutan, komunikasi yang terbuka, serta evaluasi yang konsisten. Oleh karena itu, institusi pendidikan perlu membangun ekosistem yang adaptif dan transformatif agar dapat mewujudkan sistem pendidikan yang responsif, inklusif, dan berkelanjutan di tengah dinamika zaman yang terus berubah.

D. Daftar Pustaka

- Agustin, N., Faizah, N., Setiawati, M., & Utama, H. B. (2025). Integrasi Teknologi Dalam Kurikulum Pendidikan Untuk Meningkatkan Efektivitas Pembelajaran. *Journal Educational Research and Development*, 01(04), 407–411. <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jerd/article/view/460>
- Firdos, I. I., Permatasari, I., Rahmawati, M., & Wahyono, W. (2023). Peranan Teknologi Dalam Mengembangkan Inovasi Pembelajaran Pada Pendidikan Sekolah Dasar. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series*, 6(1), 33–38. <https://jurnal.uns.ac.id/SHES/article/view/71026/39393>
- Indrawati, S., Suidat, S., Maulidya, A. P., Nurcholifia, S., & Sidik, A. M. (2024). Manajemen Perubahan di Sekolah: Tantangan dan Strategi untuk Mencapai Kualitas Pendidikan yang Berkelanjutan. *Educatus: Jurnal Pendidikan*, 2(3), 8–15. <https://ejournal.prismaindo.or.id/index.php/Educatus/article/view/21>
- Indy, R., Waani, F. J., & Kandowangko, N. (2019). *Peran Pendidikan Dalam Proses Perubahan Sosial Di Desa Tumaluntung Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara* (Vol. 12, Issue 4).
- Nur, L., & Syafitri, H. (2024). Kontribusi Teori Perubahan Kurt Lewin terhadap Transformasi Belajar Contribution of Kurt Lewin's Theory of Change to Learning Transformation. 2(2), 37–50. <https://doi.org/10.58222/jptunasbangsa.v2i2.1083>
- Ratu Ajeng Galuh Pitaloka, Asbi Sadiki, & Gusmaneli. (2024). Perubahan Konsep Dasar Pendidikan Dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi Di Dunia Pendidikan.

- Siminto, S., Majdi, M., Hardiansyah, A., Rofi, A., & Gazali, A. (2025). Pembelajaran Berbasis Proyek: Mengembangkan Kreativitas dan Kemampuan Kolaboratif. *Jurnal Pendidikan Dan Keguruan*, 3(4), 308–320. <https://jutepe-joln.net/index.php/Jurperu/article/view/52>
- Sirait, R. A., & Dewi, E. Y. (2024). Peran Teknologi Pembelajaran Pada Desain Pembelajaran. *Jurnal Budi Pekerti Agama Kristen Dan Katolik*, 2(4), 232–242. <https://doi.org/10.61132/jbpakk.v2i4.773>
- Smith, D. (2024). Leading change: transformative strategies in educational leadership. In *Educational Leadership. Academy of Educational Leadership Journal* (Vol. 28, Issue 1).
- Syafitri, L. N. H. (2024). Kontribusi Teori Perubahan Kurt Lewin terhadap Transformasi Belajar. *Jurnal Pendidikan Tunas Bangsa*, 2(2), 37–50. <https://journal.bengkuluinstitute.com/index.php/jptunasbangsa/article/view/1083>
- Umami, S., & Wahyudi, K. (2025). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(3), 3550–3559. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i3.7542>
- Wahyudi, N. G., & Jatun, J. (2024). Integrasi Teknologi dalam Pendidikan: Tantangan dan Peluang Pembelajaran Digital di Sekolah Dasar. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 444–451. <http://www.irje.org/irje/article/view/1138>
- Yuliana, Y., & Pangastuti, P. (2024). Inovasi Pembelajaran Berbasis Proyek dalam Kurikulum Merdeka:

Meningkatkan Keterampilan Berpikir Kritis dan Kreatif Siswa Sekolah Dasar. *Journal of Education and Pedagogy*, 1(1), 7–12. <https://doi.org/-10.62354/jep.v1i1.10>

Yulianti, Pramudya Putri, M., Fauziyah, S., & Nadzifah, K. (2024). *Analisis Tantangan Dan Peluang Kurikulum Merdeka Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran*. <https://doi.org/10.9644/sindoro.v3i9.252>

03

MAKING SENSE OF ORGANIZATION

Agus Setia Irfandi, 24010845133

Dianoray D. H. Omar, 25010845067

A. Pendahuluan

Dalam dunia pendidikan modern, organisasi sekolah dan lembaga pendidikan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, mulai dari tuntutan globalisasi, perkembangan teknologi digital, hingga perubahan paradigma pembelajaran yang berorientasi pada kompetensi di abad ke-21. Kondisi ini menuntut pimpinan pendidikan, guru, dan pengelola sekolah untuk tidak hanya mengelola proses pembelajaran secara efektif, tetapi juga mampu memahami dinamika organisasi secara mendalam. Perspektif *sensemaking* yang diperkenalkan oleh Karl E. Weick memberikan perspektif yang relevan untuk memahami bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi memberi makna pada pengalaman, informasi, dan perubahan yang terjadi di lingkungannya (Weick, 1995).

Dalam konteks pendidikan, *sensemaking* terkait erat dengan manajemen inovasi. Hal ini karena inovasi pendidikan tidak hanya berbicara tentang penerapan teknologi baru atau metode pembelajaran mutakhir, tetapi juga menyangkut bagaimana semua pihak dalam organisasi sekolah dapat memahami, menafsirkan, dan memberi makna pada inovasi tersebut. Tanpa pemahaman kolektif, inovasi yang diterapkan seringkali berakhir sebagai kebijakan administratif belaka tanpa kegunaan yang signifikan (Fullan, 2007).

Selain itu, *sensemaking* dalam organisasi pendidikan memungkinkan penciptaan proses komunikasi yang lebih terbuka, interpretasi bersama, dan adaptasi terhadap perubahan. Misalnya, ketika sekolah menerapkan sistem informasi manajemen kurikulum berbasis digital, keberhasilan inovasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh bagaimana guru, siswa, dan tenaga kependidikan mampu memberikan makna positif, merasa terbantu, dan pada akhirnya terlibat aktif dalam penggunaan sistem (West, 2012). Oleh karena itu, memahami pengertian organisasi dapat menjadi kerangka penting dalam mengelola inovasi sehingga bukan hanya proyek sementara, tetapi benar-benar berakar pada budaya organisasi pendidikan.

Selain itu, penerapan manajemen inovasi dalam pendidikan seringkali membutuhkan proses yang berkelanjutan, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Pada setiap tahap, proses *sensemaking* menjadi kunci agar semua pihak memiliki persepsi dan pemahaman yang harmonis. Weick (2001) menekankan bahwa organisasi pada dasarnya bukan entitas statis, tetapi serangkaian proses komunikasi, interaksi, dan interpretasi yang terus berkembang. Hal ini relevan dengan dunia pendidikan yang terus bergerak menyesuaikan

dengan kebutuhan mahasiswa, perkembangan keilmuan, dan tuntutan masyarakat.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa menghubungkan *pengertian organisasi* dengan manajemen inovasi pendidikan memberikan perspektif yang lebih lengkap dalam mengelola perubahan. Tidak hanya mengedepankan aspek teknis penerapan inovasi, tetapi juga memperhatikan aspek interpretatif, komunikasi, dan budaya organisasi yang pada akhirnya akan menciptakan keberlanjutan dalam inovasi pendidikan.

B. Materi

Landasan Teoretis *Sensemaking*

Sensemaking adalah proses interpretasi dan pemahaman situasi atau informasi yang kompleks dan ambigu oleh individu atau kelompok untuk membentuk makna bersama. Konsep ini pertama kali dikembangkan secara luas oleh Karl Weick dalam kajian organisasi, yang menekankan bahwa *sensemaking* adalah aktivitas sosial di mana orang menciptakan konstruksi makna dari kejadian di sekitarnya. Proses ini bukan sekadar menerima informasi, tapi aktif membangun makna melalui interaksi, narasi, dan refleksi. Landasan teoretis *sensemaking* bergerak pada paradigma konstruktivis dan interpretatif, berbeda dengan pendekatan yang hanya fokus pada fakta yang objektif. *Sensemaking* membantu menjelaskan bagaimana orang mengatasi ketidakpastian dan perubahan dalam konteks organisasi atau lingkungan sosial lainnya.

Dengan demikian landasan teoretis *sensemaking* berakar pada kajian organisasi, psikologi sosial, dan ilmu manajemen yang menekankan bagaimana individu maupun kelompok

memahami pengalaman, peristiwa, serta informasi yang kompleks di dalam suatu sistem sosial. Istilah *sensemaking* pertama kali dipopulerkan oleh Karl E. Weick melalui bukunya *Sensemaking in Organizations* (1995). Weick memandang *sensemaking* bukan hanya sebagai proses kognitif individual, melainkan juga sebagai proses sosial yang berlangsung dalam interaksi, komunikasi, dan konteks organisasi. Dengan kata lain, *sensemaking* adalah kerangka teoretis yang menjelaskan bagaimana orang menciptakan makna (*making sense*) atas situasi yang ambigu, tidak pasti, atau berubah-ubah.

Secara teoretis, *sensemaking* dibangun atas beberapa fondasi:

1. Teori Organisasi

Weick menekankan bahwa organisasi bukanlah entitas yang statis, melainkan hasil konstruksi sosial dari tindakan para anggotanya. Organisasi terbentuk dari proses interpretasi bersama atas realitas. Dalam pandangan ini, struktur organisasi, kebijakan, hingga budaya organisasi merupakan hasil dari *sensemaking* kolektif yang terus-menerus diperbaharui melalui komunikasi (Weick, 1995).

2. Psikologi Sosial dan Konstruksionisme Sosial

Landasan penting *sensemaking* juga berasal dari pendekatan konstruksionisme sosial, yang menyatakan bahwa realitas sosial dibangun melalui interaksi simbolik dan bahasa. Individu tidak sekadar menerima realitas apa adanya, melainkan menafsirkannya melalui kerangka kognitif dan pengalaman sosial mereka. Karena itu, makna selalu bersifat relatif, kontekstual, dan bisa berubah tergantung bagaimana suatu kelompok menafsirkannya (Gioia & Chittipeddi, 1991).

3. *Teori Kognitif dan Persepsi*

Sensemaking terkait erat dengan proses kognitif individu, terutama dalam menghadapi situasi yang ambigu. Orang berusaha mengisi celah ketidakpastian dengan narasi, simbol, atau kerangka berpikir tertentu agar dapat bertindak. Weick (1995) menekankan bahwa individu cenderung lebih dahulu bertindak (enactment), lalu dari tindakannya mereka membangun makna. Dengan demikian, tindakan dan interpretasi saling berhubungan.

4. *Komunikasi Organisasi*

Sensemaking tidak bisa dilepaskan dari komunikasi, karena makna tidak pernah diciptakan secara soliter. Melalui percakapan, diskusi, rapat, maupun simbol organisasi (seperti visi, misi, dan nilai), anggota organisasi membangun kesepahaman bersama. Teori ini menekankan bahwa komunikasi bukan sekadar penyampaian informasi, melainkan sarana untuk membangun realitas sosial organisasi (Taylor & Van Every, 2000).

5. *Landasan dalam Inovasi dan Perubahan*

Dalam konteks perubahan dan inovasi, sensemaking menjadi kerangka teoretis yang membantu menjelaskan bagaimana aktor organisasi memahami perubahan lingkungan eksternal, lalu merespons dengan strategi tertentu. Misalnya, dalam pendidikan, kepala sekolah dan guru perlu membangun *sensemaking* kolektif terhadap kebijakan kurikulum baru agar dapat diimplementasikan dengan baik. Tanpa proses penciptaan makna yang jelas, perubahan seringkali ditolak atau gagal dipahami (Spillane *et al.*, 2002).

Sensemaking dalam Konteks Inovasi Pendidikan

Dalam inovasi pendidikan, sensemaking punya peran sangat penting karena inovasi biasanya membawa elemen ketidakpastian dan perubahan yang tidak langsung dipahami oleh semua pihak. Berikut poin-poin utama:

1. Interpretasi Kebijakan dan Mandat Inovasi

Kebijakan pendidikan yang mendesak inovasi (misalnya metodologi pengajaran baru, teknologi pendidikan, atau kurikulum baru) sering bersifat ambigu dalam implementasi. Actors pendidikan (guru, kepala sekolah, pengawas) harus “membuat makna” dari kebijakan itu: apa yang diharapkan, bagaimana pelaksanaannya di konteks lokal, apa dampaknya terhadap praktik sehari-hari, dan apa adaptasi yang dibutuhkan. Contoh: studi di Catalonia menunjukkan bahwa karena kebijakan inovasi yang luas dan ambigu, sekolah melakukan interpretasi yang berbeda-beda dan inovasi dipraktikkan secara adaptif tergantung konteks sosial-ekonomi dan budaya sekolah.

2. Sensebreaking, Sensegiving, dan Sense-taking

Ini adalah proses yang kadang terjadi dalam inovasi pendidikan:

- *Sensebreaking* ketika sesuatu mengguncang status quo atau harapan (misalnya kebijakan baru, teknologi baru).
- *Sensegiving* ketika pemimpin atau pihak yang menginisiasi inovasi mencoba memberi penjelasan, narasi, atau visi untuk membantu orang lain memahami perubahan.
- *Sense-taking* ketika orang lain (misalnya guru) menerima, menolak, atau memodifikasi interpretasi tersebut menjadi praktek nyata di kelas.

3. *Makna Kolektif vs Makna Individu*

Sensemaking bisa bersifat personal (individu guru menafsirkan inovasi sendiri) dan kolektif (diskusi antara guru, kepala sekolah, pengelola pendidikan tentang arti bersama, bagaimana implementasi, tantangan dan kesempatan). Inovasi yang berhasil biasanya melibatkan *sensemaking* kolektif supaya interpretasi dan praktek inovatif bisa konsisten dan relevan di seluruh lembaga.

4. *Konteks Lokal, Budaya, dan Kapasitas Profesional*

Pemahaman terhadap inovasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang budaya sekolah, status sumber daya, pengalaman sebelumnya, keahlian guru, dan dukungan institusi (pelatihan, kepemimpinan, infrastruktur). Sensemaking membantu memperlihatkan bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi apakah inovasi dilihat sebagai sesuatu yang relevan, layak, atau malah beban.

5. *Proses Iteratif dan Evaluatif*

Setelah inovasi dijalankan (misalnya *pilot project*), proses *sensemaking* terus berlangsung: melihat apa yang berhasil, apa yang tidak, menyesuaikan praktek, merevisi kebijakan, atau bahkan menghentikan bagian yang tidak efektif.

Proses dan Mekanisme Utama Sensemaking

Sensemaking merupakan proses sosial, kognitif, dan interpretatif yang digunakan individu maupun kelompok untuk memahami peristiwa, informasi, atau perubahan yang kompleks. Menurut Weick (1995), sensemaking tidak hanya tentang menemukan makna, tetapi juga menciptakan makna agar organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, termasuk dalam konteks pendidikan.

1. *Proses Utama dalam Sensemaking*

Weick (1995; 2005) menjelaskan bahwa sensemaking terdiri dari beberapa dimensi proses:

- *Identitas (Identity Construction)*
Pemaknaan dipengaruhi oleh bagaimana individu dan kelompok memandang diri mereka dalam suatu konteks organisasi. Identitas guru, kepala sekolah, maupun siswa akan membentuk cara mereka memahami perubahan atau inovasi pendidikan.
- *Retrospective (Keterkaitan dengan Masa Lalu)*
Makna seringkali dibangun dengan meninjau kembali pengalaman atau kejadian sebelumnya. Misalnya, dalam penerapan kurikulum baru, guru sering menafsirkan berdasarkan pengalaman mereka menggunakan kurikulum lama.
- *Enactment (Penciptaan Realitas)*
Individu tidak hanya menafsirkan realitas, tetapi juga berperan aktif dalam menciptakannya melalui tindakan. Dalam konteks pendidikan, keputusan kepala sekolah akan menciptakan realitas baru yang memengaruhi cara guru mengajar.
- *Ongoing (Proses Berkesinambungan)*
Sensemaking adalah proses yang terus berlangsung, tidak pernah berhenti, karena lingkungan selalu berubah.
- *Extracted Cues (Isyarat atau Petunjuk yang Dipetik)*
Individu menggunakan petunjuk tertentu dari lingkungan untuk menyusun pemahaman. Misalnya, guru menafsirkan arah kebijakan pendidikan dari pernyataan pejabat atau dokumen resmi.

- *Social Context* (Konteks Sosial)
Pemaknaan selalu bersifat sosial; diskusi, interaksi, dan kolaborasi antar guru dan pemangku kebijakan sangat memengaruhi cara makna dibentuk.
- *Plausibility Over Accuracy* (Kewajaran dibanding Akurasi)
Tujuan utama *sensemaking* bukan mencari kebenaran mutlak, melainkan pemahaman yang dianggap masuk akal dan dapat diterima untuk bertindak.
- *Mekanisme Sensemaking*
Mekanisme ini menjelaskan bagaimana proses tersebut berlangsung:
- Dialog dan Narasi
Percakapan, diskusi, atau cerita yang dibagikan di sekolah menjadi sarana utama membentuk pemahaman bersama. Framing Individu atau organisasi memberi bingkai (*frame*) pada suatu peristiwa agar lebih mudah dimengerti. Contoh: kurikulum baru dipandang sebagai “tantangan” atau “peluang” tergantung pada framing yang dilakukan pimpinan.
- Interpretasi Kolektif
Melalui rapat, *workshop*, atau forum guru, terjadi pertukaran ide yang menghasilkan pemaknaan bersama.
- Pengambilan Keputusan dan Tindakan
Sensemaking berujung pada tindakan nyata; pemahaman yang dibangun akan memandu kebijakan dan praktik pendidikan.

Peran Kepemimpinan dalam *Organizational Sensemaking*

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk bagaimana anggota organisasi pendidikan menafsirkan dan merespons inovasi serta perubahan. Pemimpin berperan sebagai *sense-givers* (pemberi makna), yang membangun dan

mengkomunikasikan makna yang koheren untuk membantu pihak lain menghadapi ketidakpastian (Norris, 2022). Dalam situasi krisis atau reformasi berskala besar, seperti pandemi COVID-19 atau perubahan kurikulum nasional, para pemimpin menerjemahkan arahan yang ambigu menjadi praktik lokal yang dapat diterapkan. De Voto dan Fink (2023) menemukan bahwa para pemimpin sekolah K-12 terus terlibat dalam proses *sensemaking*, menafsirkan mandat eksternal, menyesuaikan batasan kontekstual, dan membingkai ulang masalah bagi komunitas mereka. Pekerjaan interpretatif ini memengaruhi keputusan penting terkait model pengajaran, dukungan kesejahteraan, dan alokasi sumber daya di sekolah.

Fungsi utama kepemimpinan adalah menetapkan visi dan membingkai makna (*framing*). Dengan mengartikulasikan narasi yang jelas dan inspiratif, pemimpin dapat mengurangi ambiguitas dan membangun komitmen. Brown (2021) mengamati bahwa para eksekutif pendidikan tinggi menggunakan bahasa secara strategis untuk menciptakan *frame* yang meyakinkan, dengan menekankan keberhasilan peserta didik dan ketahanan institusi guna membentuk persepsi dosen terhadap perubahan. Dalam kerangka *sensemaking* Weick (1995), narasi-narasi tersebut berfungsi sebagai kisah yang masuk akal untuk mengarahkan tindakan kolektif. Dengan demikian, *framing* bukan sekadar retorika; melainkan mekanisme untuk menyelaraskan makna organisasi dengan tujuan inovasi.

Sensegiving yang efektif juga bersifat relasional dan partisipatif. Pemimpin yang hanya mengandalkan instruksi dari atas ke bawah berisiko menghasilkan kepatuhan yang dangkal. Penelitian oleh Lowell, Fogelman, dan McNeill (2024) menunjukkan bahwa ketika para pemimpin menggabungkan

framing dengan dialog kolaboratif melalui lokakarya, sesi umpan balik, dan refleksi bersama, guru dapat ikut membangun interpretasi lokal dan menyesuaikan reformasi secara lebih berkelanjutan. Demikian pula, Ganon-Shilon (2024) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mempraktikkan “*creative mediation*” selama pandemi mampu menumbuhkan kepercayaan dan otonomi guru, sehingga mempermudah implementasi kebijakan baru. Studi-studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan dialogis memperkuat pemahaman bersama dan ketahanan organisasi.

Kepemimpinan juga menuntut keseimbangan antara tuntutan yang saling bertentangan, seperti tekanan akuntabilitas, keterbatasan sumber daya, dan otonomi profesional. Steinsund (2024) menemukan bahwa kepala sekolah di Norwegia menegosiasikan ketegangan antara kebijakan nasional dan realitas lokal dengan membingkai ulang prioritas dan mengalokasikan kembali dukungan untuk menjaga semangat guru serta kualitas pengajaran. Mediasi ini menggambarkan sifat *sensemaking* yang terus dinegosiasikan. Merrill (2024) juga melaporkan bahwa pemimpin akademik baru di universitas membangun identitas profesional mereka melalui interpretasi reflektif terhadap peran yang ambigu, yang menegaskan bahwa *sensemaking* dalam kepemimpinan adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan.

Secara ringkas, pemimpin berperan sebagai fasilitator makna kolektif dengan memberikan arah, melibatkan para pemangku kepentingan dalam dialog, dan menengahi antara ekspektasi eksternal dan realitas lokal. Ketika *sensegiving* kepemimpinan bersifat inklusif dan berlandaskan komunikasi terbuka, inovasi pendidikan lebih mungkin berhasil karena para pemangku kepentingan berbagi bukan hanya tugas, tetapi juga tujuan.

Tantangan dan Hambatan dalam *Sensemaking* di Bidang Pendidikan

Proses *sensemaking* dalam inovasi pendidikan bukanlah hal yang sederhana. Ia dipengaruhi oleh faktor kontekstual, psikologis, dan institusional yang kompleks, yang sering kali menciptakan hambatan terhadap pemahaman kolektif. Salah satu hambatan paling signifikan adalah resistensi terhadap perubahan, yang muncul dari rasa takut, skeptisisme, atau kurangnya kepercayaan terhadap kepemimpinan maupun implementasi kebijakan. Guru dan staf dapat mengalami kecemasan terhadap teknologi baru, peningkatan beban kerja, atau keraguan atas kemampuan mereka memenuhi ekspektasi baru. Bao dkk. (2023) mengamati bahwa selama transisi ke pembelajaran daring di Vietnam, banyak guru menunjukkan keragu-raguan dan stres akibat kurangnya persiapan serta ketidakpastian mengenai platform digital. Resistensi ini sering kali bukan disebabkan oleh ketidakinginan, melainkan oleh persepsi risiko dan kurangnya rasa aman secara psikologis dalam beradaptasi terhadap inovasi (Bao dkk., 2023).

Hambatan lain adalah ambiguitas kebijakan, yang terjadi ketika reformasi atau inovasi pendidikan diperkenalkan tanpa pedoman yang jelas, tujuan yang terukur, atau komunikasi yang konsisten. Ambiguitas ini memaksa pendidik menafsirkan kebijakan secara individual, sehingga menimbulkan praktik yang terfragmentasi dan tidak konsisten. Nguyen dkk. (2023) menemukan bahwa para guru di Vietnam kesulitan menafsirkan arahan pemerintah yang tidak jelas selama krisis COVID-19, yang berujung pada strategi pengajaran yang berbeda-beda antar sekolah. Demikian pula, Dziubaniuk dkk. (2024) menekankan bahwa dalam transisi keberlanjutan di pendidikan tinggi, para pemimpin

menghadapi kebingungan akibat ketidakjelasan definisi dan ekspektasi tentang “keberlanjutan,” yang menunjukkan bagaimana ketidakjelasan kebijakan dapat melemahkan koherensi institusi dan tindakan kolektif.

Tantangan ketiga adalah keterbatasan sumber daya, termasuk kendala finansial, teknologi yang tidak memadai, dan kekurangan sumber daya manusia untuk mendukung inovasi. Bahkan ketika kebijakan memiliki niat baik, kurangnya alat atau pelatihan dapat menghambat proses *sensemaking* yang bermakna. Boice dkk. (2021) melaporkan bahwa guru yang menerapkan pedagogi STEAM menghadapi hambatan akibat struktur sekolah yang kaku, kurangnya pelatihan lintas disiplin, serta waktu terbatas untuk kolaborasi reflektif. Dalam konteks di mana inovasi sangat bergantung pada infrastruktur digital atau alat pedagogis baru, kekurangan ini dapat menyebabkan adopsi yang dangkal daripada transformasi yang sejati (Boice dkk., 2021).

Perbedaan budaya dan konteks antara reformasi pendidikan global dan praktik lokal juga memperumit proses *sensemaking*. Inovasi sering kali berasal dari model internasional atau inisiatif pemerintah yang mengabaikan norma, tradisi, atau nilai pedagogis lokal. Nguyen dkk. (2023) menyoroti bahwa interpretasi guru terhadap reformasi pembelajaran daring sangat dipengaruhi oleh konteks budaya, pengalaman sebelumnya, dan harapan komunitas, yang menunjukkan bagaimana perbedaan sosial-budaya memengaruhi penerimaan kebijakan. Demikian pula, Dziubaniuk dkk. (2024) menemukan bahwa pemimpin pendidikan tinggi di Jerman berjuang menyelaraskan budaya institusional dan struktur kekuasaan dengan kerangka keberlanjutan global, yang menyebabkan resistensi dan implementasi yang lambat.

Terakhir, *information overload* menjadi tantangan modern dalam *sensemaking* di bidang pendidikan. Ledakan data, pembaruan kebijakan, dan komunikasi digital dapat membuat pendidik kewalahan dan bingung menentukan prioritas. Nguyen dkk. (2023) mengamati bahwa guru menerima banyak pesan yang sering kali saling bertentangan dari berbagai lembaga pemerintah selama pandemi, yang memperburuk kebingungan dan mengurangi kemampuan mereka untuk menafsirkan informasi secara koheren. Tanpa mekanisme penyaringan dan kontekstualisasi informasi, *sensemaking* menjadi terfragmentasi dan reaktif alih-alih reflektif dan strategis.

Secara keseluruhan, proses *sensemaking* dalam inovasi pendidikan menghadapi berbagai tantangan, termasuk resistensi terhadap perubahan, ambiguitas kebijakan, keterbatasan sumber daya, ketidaksesuaian budaya, dan kelebihan informasi. Hambatan-hambatan ini sering kali saling berinteraksi, memperkuat kesalahpahaman dan mengurangi efektivitas reformasi. Mengatasinya memerlukan kepemimpinan yang kuat, dialog partisipatif, dan sistem dukungan lokal yang mendorong interpretasi bersama serta kepercayaan di antara para pemangku kepentingan (Dziubaniuk, 2024; Nguyen dkk., 2023; Boice dkk., 2021).

Studi Kasus dan Aplikasi Praktis *Sensemaking* dalam Inovasi Pendidikan

Studi kasus membantu kita melihat bagaimana *sensemaking* beroperasi dalam konteks nyata inovasi pendidikan. Berikut adalah tiga kasus konkret beserta pelajaran yang diperoleh.

Kasus 1: Implementasi *Learning Management System* (LMS) di Universitas

Sebuah kasus meneliti bagaimana sebuah universitas di Swedia beralih dari *platform* LMS lama ke Canvas. Santiana (2021) melaporkan bahwa berbagai kelompok pemangku kepentingan memiliki interpretasi yang berbeda tentang arti “keberhasilan”: staf IT berfokus pada integrasi teknis dan stabilitas; dosen khawatir tentang pedagogi, kegunaan, dan waktu adaptasi; sementara mahasiswa menekankan kemudahan akses dan tampilan antarmuka. Karena kelompok-kelompok ini memiliki pemaknaan yang berbeda, muncul ketidaksesuaian, misalnya, dosen menolak adopsi sampai pelatihan dan kegunaan sistem membaik (Santiana, 2021).

Kasus 2: Adopsi Kecerdasan Buatan (AI) dalam Pendidikan

Sebuah studi baru membandingkan persepsi terhadap alat AI di kalangan pemangku kepentingan pendidikan tinggi. Pan dkk. (2025) menemukan bahwa siswa, guru, dan orang tua memiliki pandangan berbeda terhadap isu seperti privasi data, transparansi, dan risiko. Kekhawatiran etis sering kali bertentangan dengan manfaat seperti efisiensi dan personalisasi. Misalnya, mahasiswa mungkin menerima bantuan AI untuk menulis atau umpan balik, sementara guru menyoroti risiko bias dan penyalahgunaan data siswa. Perbedaan proses *sensemaking* ini dapat memperlambat atau mempersulit adopsi (Pan dkk., 2025).

Studi lain oleh Ravi, Kaur, Wright, dkk. (2025) menunjukkan bahwa staf dan mahasiswa sering kali tidak memiliki definisi yang sama tentang penggunaan AI yang “kompeten” atau “etis.” Ketidaksesuaian ini muncul karena perbedaan peran, tanggung jawab, dan norma profesional, yang memengaruhi

cara mereka menafsirkan inovasi dan risikonya (Ravi dkk., 2025).

Kasus 3: Reformasi Kurikulum di Indonesia (*Merdeka Belajar*)

Beberapa penelitian menggambarkan bagaimana guru di Indonesia menafsirkan dan mengimplementasikan Kurikulum Merdeka (*Kurikulum Merdeka Belajar*), yang menunjukkan variasi dalam *sensemaking* di antara guru, administrator, dan pemangku kepentingan lainnya.

Latifa dkk. (2023) menemukan bahwa guru ELT (pengajaran bahasa Inggris) di berbagai daerah (pedesaan, pinggiran, perkotaan) menilai adanya otonomi dan pembelajaran berpusat pada siswa, tetapi menghadapi kendala seperti kurangnya pelatihan, akses teknologi yang tidak merata, dan beban administrasi yang tinggi. Kondisi ini memengaruhi cara mereka menafsirkan makna “Merdeka” dalam praktik harian.

Haan, Margana, & Apriliani (2025) meneliti tiga guru bahasa Inggris di Rumah Belajar Aksi-Inspirasi yang menyesuaikan buku teks, menggunakan *game-based learning* dan metode *jigsaw*, serta memanfaatkan alat digital seperti Wordwall dan situs interaktif. Strategi ini menunjukkan bahwa guru melakukan *sensemaking* dengan menyesuaikan kurikulum nasional ke konteks kelas lokal.

Nurjamin dkk. (2024) meneliti guru-guru transformatif di Garut, Jawa Barat, yang menerapkan pembelajaran berbasis proyek dalam Kurikulum Merdeka. Mereka menemukan bahwa manajemen waktu, fasilitasi sekolah, dan pengawasan pembelajaran siswa menjadi tantangan utama yang memengaruhi interpretasi guru terhadap peran dan kelayakan inovasi.

Pelajaran yang Diperoleh:

- Perbedaan interpretasi di antara pemangku kepentingan adalah hal yang tak terhindarkan.
- Adaptasi lokal sangat penting agar inovasi relevan dan berkelanjutan.
- Kepemimpinan dan pelatihan berperan krusial dalam memfasilitasi proses *sensemaking*.
- Kejelasan dan refleksi etis perlu diperhatikan, khususnya dalam adopsi AI.
- Keterbatasan sumber daya, waktu, dan infrastruktur dapat membatasi implementasi inovasi.

C. Kesimpulan

Sensemaking berfungsi sebagai jembatan penting antara gagasan inovatif dan realisasinya dalam organisasi pendidikan. Seperti dijelaskan oleh Weick (1995), *sensemaking* merupakan proses berkelanjutan di mana individu menafsirkan dan membangun makna dari situasi yang kompleks atau ambigu. Dalam konteks inovasi pendidikan, di mana perubahan bersifat konstan dan ketidakpastian tinggi, proses ini memungkinkan para pemangku kepentingan bergerak melampaui kepatuhan formal menuju pemahaman dan adaptasi yang sejati (Weick, 2001).

Integrasi *sensemaking* dalam manajemen inovasi pendidikan memastikan bahwa reformasi, baik yang bersifat teknologi, kurikuler, maupun pedagogis, tidak hanya diimplementasikan, tetapi juga dipahami dan diterima oleh pihak yang terlibat. Ketika pemimpin bertindak sebagai *sense givers*, mereka membentuk narasi inovasi yang membantu guru, siswa, dan administrator menyelaraskan interpretasi serta tindakan mereka menuju tujuan institusional yang sama (Gioia &

Chittipeddi, 1991). Tanpa makna bersama ini, upaya inovasi sering menghadapi fragmentasi, resistensi, atau tingkat adopsi yang rendah.

Studi kasus seperti implementasi LMS, integrasi AI dalam pendidikan, dan reformasi Kurikulum Merdeka di Indonesia menunjukkan bahwa perbedaan interpretasi antar pemangku kepentingan dapat mendukung atau menghambat hasil inovasi. Seperti terlihat dalam kasus-kasus tersebut, keberhasilan perubahan pendidikan tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi atau kejelasan kebijakan, tetapi juga pada proses penciptaan makna kolektif yang didukung oleh dialog terbuka, kepercayaan, dan kepemimpinan reflektif (Balogun & Johnson, 2004).

Sebagai kesimpulan, *sensemaking* bukan sekadar keterampilan lunak (*soft skill*) opsional, melainkan kebutuhan strategis dalam mengelola inovasi pendidikan. Ia mengubah ketidakpastian menjadi pemahaman kolektif, menyatukan perspektif yang beragam, dan menopang pembelajaran serta pertumbuhan organisasi. Bagi para pemimpin dan pembuat kebijakan pendidikan, menciptakan lingkungan yang mendorong refleksi, dialog, dan makna bersama akan menjadi kunci agar inovasi menghasilkan transformasi pendidikan yang bermakna dan berkelanjutan (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005).

D. Daftar Pustaka

- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.2307/20159600>
- Bao, X., et al. (2023). Sensemaking in crisis: Unpacking how teachers interpret and respond to online education as

- street-level bureaucrats. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2290214>
- Boice, K. L., Jackson, J. R., Alemdar, M., Rao, A. E., Grossman, S., & Usselman, M. (2021). Supporting teachers on their STEAM journey: A collaborative STEAM teacher training program. *Education Sciences*, 11(3), Article 105. <https://doi.org/10.3390/educsci11030105>
- Brown, J. T. (2021). The language of leaders: Executive sensegiving strategies in higher education. *American Journal of Education*, 127(4), 547–575. <https://doi.org/10.1086/712113>
- De Voto, C., & Fink, G. (2023). Navigating policy and local context in times of crisis: K–12 leader sensemaking during COVID-19. *Educational Administration Quarterly*, 59(3), 1–32. <https://doi.org/10.1177/0013161X231163870>
- Dziubaniuk, O., Groop, C., Ivanova-Gongne, M., Nyholm, M., & Gugenishvili, I. (2024). Sensemaking of sustainability in higher educational institutions through the lens of discourse analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 25(5), 1085–1102. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2023-0427>
- Ganon-Shilon, S. (2024). Principals' sense-making and sense-giving of their professional role tensions: School leaders' professionalism and creative mediation strategies during COVID-19 crisis. <https://doi.org/10.1177/17411432241264693>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Haan, V. A. S., Margana, M., & Apriliani, M. K. (2025). Implementing the Merdeka Curriculum in English

- language teaching at Rumah Belajar Aksi-Inspirasi: A case study of strategies and challenges. *Journal of Languages and Language Teaching*, 13(2), 732–745. <https://doi.org/10.33394/jollt.v13i2.12867>
- Latifa, H., Ratih, K., & Maryadi, M. (2023). Implementing the Merdeka Curriculum in English language teaching: A study of teacher learning steps. *VELES: Voice of English Language Education Society*, 7(3), 640–651. <https://doi.org/10.29408/veles.v7i3.24049>
- Lowell, B. R., Fogelman, S. E., & McNeill, K. L. (2024). Organizational sensemaking during curriculum implementation: The dilemma of agency, role of collaboration, and importance of discipline-specific leadership. *Science Education*, 108(5), 1448–1473. <https://doi.org/10.1002/sce.21885>
- Merrill, R. C. (2024). *Sensemaking in higher education: The experiences of first-time academic leaders* (Doctoral dissertation). Northeastern University Repository.
- Norris, J. M. (2022). *School leaders' sensemaking and sensegiving*. ISBN: 978-90-04-51720-2
- Nurjamin, L. R., Nurohmah, K., & Hamzah, A. (2024). Navigating the Merdeka Curriculum: English transformational teachers' challenges with project-based learning. *English Education and Applied Linguistics Journal (EEAL Journal)*, 7(2), 68–78.
- Pan, Y., & Nehm, R. H. (2025). Large language model and traditional machine learning scoring of evolutionary explanations: Benefits and drawbacks. *Education Sciences*, 15(6), 676. <https://doi.org/10.3390/educsci15060676>
- Ravi, M., Kaur, K., Wright, C., et al. (2025). University staff and student perspectives on competent and ethical use of AI:

- Uncovering similarities and divergences. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 22, Article 55. <https://doi.org/10.1186/s41239-025-00557-7>
- Santiana, S. (2021). Optimizing LMS CANVAS for interactive online learning perceived by the students. *Journal of English Education and Teaching (JEET)*. <https://doi.org/10.33369/jeet.5.4.529-543>
- Steinsund, S. (2024). How did COVID-19 shape the leadership practices of Norwegian school principals? Sensemaking perspectives. *International Studies in Educational Leadership*, 18(1), 45–68. <https://doi.org/10.1080/00313831.2023.2250373>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Blackwell Publishing.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). "Organizing and the Process of Sensemaking." *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). "Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward." *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishing.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3rd ed.). Wiley-Blackwell.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Routledge.
- Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387–431.

04

THE STRUCTURAL FRAME

Rio Danu Wicaksono, 24010845137

Hakiroh Juwadelia, 24010845178

A. Pendahuluan

Perubahan dan kompleksitas dalam dunia pendidikan menuntut lembaga pendidikan untuk memiliki struktur organisasi yang jelas, efektif, dan adaptif terhadap tantangan zaman. Di era modern ini, sekolah dan universitas tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer ilmu, tetapi juga sebagai organisasi sosial yang harus mampu mengelola sumber daya manusia, kebijakan, serta program pembelajaran dengan efisien. Dalam konteks tersebut, teori *The Structural Frame* yang dikemukakan oleh Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal (2013) memberikan landasan penting dalam memahami bagaimana struktur organisasi dapat mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Kerangka ini menekankan bahwa organisasi perlu dirancang secara rasional melalui pembagian kerja, koordinasi antar unit, dan kejelasan peran agar setiap individu memahami tanggung jawabnya serta berkontribusi secara optimal terhadap visi lembaga.

Kerangka struktural menekankan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara desain struktur dengan tujuan dan tuntutan lingkungannya. Dalam lembaga pendidikan, struktur yang baik memungkinkan pengambilan keputusan yang tertib, pelaksanaan kebijakan yang konsisten, serta evaluasi kinerja yang terarah. Dengan sistem yang teratur, sekolah dapat menjaga stabilitas dan keberlanjutan program di tengah perubahan kebijakan pendidikan, seperti penerapan Kurikulum Merdeka dan digitalisasi pembelajaran. Menurut Bolman dan Deal, struktur organisasi yang tepat menciptakan keteraturan, efisiensi, dan akuntabilitas sebagai fondasi utama keberhasilan institusi.

Namun, meskipun *Structural Frame* memberikan kontribusi besar terhadap efisiensi manajemen, pendekatan ini juga memiliki keterbatasan ketika diterapkan secara kaku. Struktur yang terlalu birokratis dapat menghambat kreativitas, mengabaikan dimensi manusia, serta kurang responsif terhadap konteks sosial dan budaya yang beragam. Dalam praktik pendidikan di Indonesia, hal ini tampak ketika kebijakan nasional diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan perbedaan kondisi antar daerah dan kapasitas sekolah. Karena itu, Bolman dan Deal menekankan perlunya keseimbangan antara struktur formal dan aspek manusiawi melalui integrasi dengan tiga kerangka lain *Human Resource*, *Political*, dan *Symbolic Frame* agar organisasi pendidikan tidak hanya efisien, tetapi juga adaptif dan bermakna secara sosial.

B. Materi

Konsep The Structural Frame

Structural Frame merupakan salah satu dari empat kerangka utama dalam teori organisasi yang dikembangkan oleh **Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal**. Kerangka ini memandang organisasi sebagai sistem yang rasional, terencana, dan terstruktur, yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien. Dalam pandangan ini, organisasi bukan sekadar kumpulan individu, tetapi sebuah mekanisme sosial yang diatur berdasarkan logika dan struktur formal, seperti pembagian kerja, hierarki wewenang, serta prosedur dan kebijakan yang mengatur perilaku anggota organisasi (Bolman & Deal, 2013).

Bolman dan Deal mengibaratkan *Structural Frame* seperti **kerangka tulang dalam tubuh manusia**. Sebagaimana tulang memberikan bentuk, kestabilan, dan penopang bagi tubuh, struktur organisasi juga berfungsi memberikan **arah, keteraturan, dan stabilitas** dalam menjalankan kegiatan organisasi. Tanpa struktur yang jelas, organisasi akan kehilangan bentuk, sulit mengatur tanggung jawab, dan berisiko mengalami kekacauan dalam pembagian tugas maupun pengambilan keputusan (Bolman & Deal, 2013).

Fokus utama *Structural Frame* adalah pada **desain organisasi**, bagaimana tugas dan tanggung jawab dibagi, siapa berwenang mengambil keputusan, dan bagaimana koordinasi dilakukan agar seluruh bagian bekerja secara efisien menuju tujuan bersama. Dengan kata lain, kerangka ini menekankan pentingnya sistem formal, aturan kerja, dan pembagian peran yang jelas. Struktur organisasi dianggap sebagai alat untuk

menciptakan keteraturan dan memastikan setiap individu memahami posisinya dalam sistem kerja.

Dalam konteks **lembaga pendidikan**, seperti sekolah, *Structural Frame* menjelaskan bagaimana organisasi sekolah disusun dengan struktur yang sistematis agar dapat menjalankan fungsi pendidikannya dengan baik. Misalnya, sekolah memiliki kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi yang berperan dalam perencanaan, pengawasan, dan pengambilan keputusan strategis. Di bawahnya terdapat wakil kepala sekolah yang membawahi bidang-bidang tertentu, seperti kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, dan hubungan masyarakat. Selanjutnya, ada guru yang bertanggung jawab terhadap kegiatan pembelajaran, serta staf administrasi yang mengelola data, keuangan, dan dokumen sekolah. Semua posisi ini saling berkaitan dan bekerja dalam sistem koordinasi yang teratur agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif.

Structural Frame juga menekankan pentingnya **pembagian kerja dan spesialisasi**. Setiap individu dalam organisasi harus memiliki tugas sesuai dengan keahliannya. Misalnya, guru matematika fokus mengajar bidang numerik, sementara guru bahasa Indonesia mengembangkan kemampuan literasi siswa. Pembagian kerja seperti ini membantu organisasi menjadi lebih efisien karena setiap anggota menjalankan fungsi spesifik yang saling melengkapi.

Selain itu, **hierarki wewenang** merupakan elemen penting dalam *Structural Frame*. Hierarki menentukan siapa yang membuat keputusan, siapa yang memberi instruksi, dan kepada siapa seseorang harus melapor. Dalam sistem pendidikan, hierarki ini membantu menciptakan rantai komando yang jelas—kepala sekolah memberikan arahan

kepada wakil kepala sekolah, wakil kepala sekolah mengoordinasikan guru, dan guru melaksanakan tugas pembelajaran sesuai kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan struktur seperti ini, komunikasi dan pengawasan berjalan lancar, serta setiap keputusan memiliki dasar tanggung jawab yang jelas.

Selanjutnya, *Structural Frame* menekankan adanya **aturan, prosedur, dan kebijakan formal** sebagai panduan perilaku dan standar kerja organisasi. Dalam dunia pendidikan, ini bisa berupa tata tertib sekolah, kode etik guru, atau prosedur operasional kegiatan belajar mengajar. Aturan formal membantu organisasi menjaga konsistensi, keadilan, dan efisiensi. Tanpa adanya kebijakan yang jelas, keputusan bisa bersifat subjektif dan mengakibatkan ketidakpastian dalam pelaksanaan program sekolah (Bolman & Deal, 2013).

Namun, Bolman dan Deal juga mengingatkan bahwa struktur yang terlalu kaku dapat menjadi penghambat fleksibilitas dan inovasi. Jika organisasi terlalu birokratis, kreativitas anggota bisa terhambat, dan proses pengambilan keputusan menjadi lambat. Karena itu, meskipun *Structural Frame* penting untuk menciptakan efisiensi dan keteraturan, organisasi juga perlu memperhatikan aspek manusiawi, politik, dan budaya yang dijelaskan dalam tiga kerangka lainnya: *Human Resource Frame*, *Political Frame*, dan *Symbolic Frame*. Keseimbangan keempat kerangka ini akan menjadikan organisasi lebih adaptif dan bermakna (Bolman & Deal, 2013).

Dalam praktiknya, penerapan *Structural Frame* di sekolah dapat dilihat dari cara kepala sekolah menyusun struktur organisasi, mengatur pembagian tugas, membuat jadwal kerja, serta menetapkan standar kinerja guru dan staf. Misalnya, setiap

awal tahun ajaran, kepala sekolah mengadakan rapat untuk membentuk tim pengembang kurikulum, panitia kegiatan sekolah, dan tim evaluasi pembelajaran. Langkah ini memastikan bahwa setiap kegiatan sekolah memiliki tanggung jawab yang jelas, koordinasi yang baik, dan tujuan yang terukur.

Secara keseluruhan, *Structural Frame* memberikan dasar penting bagi manajemen pendidikan untuk membangun sistem organisasi yang teratur, efisien, dan akuntabel. Dengan struktur yang kuat, sekolah dapat mengelola sumber daya secara optimal, melaksanakan kebijakan dengan konsisten, serta menjaga stabilitas dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan dan tuntutan zaman.

Asumsi dan Elemen Utama *The Structural Frame*

1. *Asumsi Dasar*

Kerangka struktural (*The Structural Frame*) yang dikembangkan oleh Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal berangkat dari pandangan bahwa organisasi pada dasarnya adalah sistem yang harus dirancang dengan logika dan keteraturan agar dapat berfungsi secara efisien. Dalam kerangka ini, struktur organisasi menjadi elemen utama yang mengatur bagaimana tugas dibagi, bagaimana hubungan antarbagian diatur, serta bagaimana proses koordinasi dilakukan agar seluruh komponen organisasi bergerak menuju tujuan yang sama. Beberapa asumsi dasar yang melandasi kerangka struktural menjelaskan bagaimana organisasi dapat bekerja dengan baik bila memiliki desain yang jelas, rasional, dan terkoordinasi (Bolman & Deal, 2013).

Organisasi bekerja paling baik bila memiliki struktur yang logis dan jelas. Artinya, lembaga pendidikan atau organisasi

apa pun perlu memiliki susunan yang sistematis, mulai dari hierarki jabatan, alur tanggung jawab, hingga mekanisme pelaporan. Struktur yang jelas membantu setiap anggota memahami siapa yang harus mengambil keputusan, siapa yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas tertentu, dan kepada siapa laporan harus disampaikan. Dalam konteks sekolah, struktur ini terlihat pada pembagian peran antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan staf administrasi. Kejelasan struktur akan menghindarkan tumpang tindih tugas dan kebingungan dalam pelaksanaan program pendidikan.

Spesialisasi dan pembagian tugas meningkatkan efisiensi.

Prinsip ini menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi sebaiknya memiliki peran sesuai keahliannya. Dengan adanya pembagian kerja yang tepat, pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan hasilnya lebih berkualitas. Misalnya, dalam lembaga pendidikan, guru memiliki fokus pada proses pembelajaran, sementara tenaga administrasi menangani aspek manajerial seperti keuangan dan dokumentasi. Ketika setiap bagian menjalankan fungsi sesuai kompetensinya, organisasi dapat beroperasi dengan lebih efektif karena tidak ada tumpang tindih tanggung jawab.

Koordinasi dan pengawasan penting agar semua bagian bekerja selaras. Meskipun pembagian kerja memberikan kejelasan tanggung jawab, koordinasi tetap dibutuhkan agar seluruh bagian tidak berjalan sendiri-sendiri. Dalam hal ini, peran kepala sekolah sebagai koordinator utama sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh program berjalan sesuai arah kebijakan lembaga. Pengawasan juga berfungsi untuk memastikan standar kinerja terpenuhi dan setiap individu bekerja sesuai aturan. Tanpa koordinasi dan

pengawasan yang baik, struktur organisasi bisa berjalan tidak harmonis dan tujuan lembaga sulit dicapai.

Struktur formal mengarahkan perilaku individu menuju pencapaian tujuan organisasi. Dalam kerangka struktural, peraturan, kebijakan, dan prosedur kerja berfungsi sebagai pedoman agar setiap anggota organisasi bertindak sesuai dengan visi dan misi lembaga. Struktur formal membantu menciptakan keteraturan dalam perilaku kerja, sehingga keputusan dan tindakan yang diambil bukan berdasarkan kepentingan pribadi, tetapi untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Misalnya, aturan tata tertib sekolah atau standar operasional prosedur (SOP) guru dibuat untuk memastikan kegiatan pembelajaran berjalan efektif dan konsisten.

Masalah dalam organisasi sering muncul karena desain struktur yang tidak sesuai, bukan karena individu yang salah. Pandangan ini menegaskan bahwa jika sebuah organisasi mengalami konflik, kebingungan peran, atau ketidakefisienan, penyebab utamanya sering kali terletak pada kelemahan dalam perancangan struktur, bukan pada kinerja individu. Misalnya, jika seorang guru merasa beban kerjanya berlebihan, hal itu mungkin terjadi karena pembagian tugas yang tidak seimbang atau alur komunikasi yang tidak efisien. Oleh karena itu, perbaikan organisasi sebaiknya dimulai dengan mengevaluasi kembali desain struktur agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan tujuan lembaga.

Secara keseluruhan, kelima asumsi dasar ini menegaskan bahwa *The Structural Frame* berfokus pada logika organisasi, efisiensi, dan kejelasan peran. Dalam dunia pendidikan, penerapan kerangka ini membantu sekolah beroperasi dengan

lebih tertib, transparan, dan akuntabel. Namun, struktur yang terlalu kaku perlu diimbangi dengan fleksibilitas dan perhatian terhadap aspek manusia agar lembaga tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga adaptif dan berorientasi pada pengembangan kualitas sumber daya manusia.

2. Elemen Utama

Dalam teori *The Structural Frame* yang dikembangkan oleh Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang perlu diatur secara logis agar dapat mencapai tujuan dengan efisien. Struktur organisasi menjadi fondasi utama yang mengatur bagaimana pekerjaan dibagi, siapa yang bertanggung jawab, serta bagaimana hubungan kerja dijalankan. Ada beberapa elemen penting yang menjadi penopang utama kerangka struktural ini, yaitu pembagian kerja, hierarki wewenang, aturan dan kebijakan formal, koordinasi, tujuan dan strategi, serta standar kinerja. Semua unsur tersebut saling berkaitan dalam membangun sistem kerja yang tertib dan efektif, khususnya dalam lembaga pendidikan seperti sekolah (Bolman & Deal, 2013).

Pembagian kerja merupakan langkah mendasar dalam menciptakan organisasi yang efisien. Melalui pembagian kerja, setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan kemampuan dan bidangnya. Tujuannya adalah agar pekerjaan menjadi lebih fokus, terarah, dan hasilnya maksimal. Dalam konteks sekolah, pembagian kerja tampak pada penentuan peran antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan staf administrasi. Misalnya, guru bertanggung jawab terhadap kegiatan belajar mengajar, sedangkan staf TU menangani urusan administrasi dan keuangan. Pembagian tugas yang baik mencegah tumpang

tindih tanggung jawab dan meningkatkan efisiensi kerja seluruh komponen sekolah.

Hierarki wewenang menciptakan garis komando yang jelas tentang siapa melapor kepada siapa. Struktur hierarkis ini penting agar setiap keputusan memiliki jalur komunikasi yang teratur dan akuntabel. Di sekolah, kepala sekolah menjadi pimpinan tertinggi yang mengarahkan kebijakan dan mengawasi pelaksanaannya. Wakil kepala sekolah, seperti bidang kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, dan humas, bertindak sebagai penghubung antara pimpinan dan pelaksana di lapangan. Guru dan staf melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan, sementara pelaporan hasil kerja dilakukan secara berjenjang. Dengan sistem hierarki ini, koordinasi dan pengawasan menjadi lebih mudah, serta mencegah munculnya kebingungan dalam pengambilan keputusan.

Aturan dan kebijakan formal berfungsi sebagai pedoman kerja yang mengatur perilaku individu dan prosedur organisasi. Aturan ini memberikan kejelasan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, serta bagaimana tugas harus diselesaikan. Dalam lembaga pendidikan, kebijakan formal dapat berupa tata tertib sekolah, peraturan kepegawaian, jadwal mengajar, hingga standar operasional prosedur (SOP) untuk kegiatan akademik. Aturan semacam ini membantu menciptakan disiplin kerja dan memastikan semua anggota organisasi bertindak sesuai nilai serta visi lembaga.

Koordinasi menjadi kunci agar seluruh bagian organisasi dapat bekerja secara harmonis. Walaupun setiap individu memiliki tugas yang berbeda, koordinasi memastikan semua pekerjaan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Dalam praktik di sekolah, koordinasi dilakukan melalui rapat rutin

antara kepala sekolah dan guru, pembentukan tim kerja untuk kegiatan tertentu, atau komunikasi antarbidang agar program berjalan serempak. Tanpa koordinasi yang baik, kerja sama antarbagian dapat terhambat dan menurunkan efektivitas lembaga.

Tujuan dan strategi menjadi arah dasar bagi seluruh desain struktur organisasi. Semua kegiatan, kebijakan, dan pembagian kerja harus berorientasi pada pencapaian tujuan lembaga. Dalam konteks sekolah, tujuan utama biasanya berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, pembentukan karakter siswa, dan pencapaian prestasi akademik. Oleh karena itu, strategi organisasi harus disusun secara terencana agar setiap bagian memahami kontribusinya terhadap tujuan tersebut.

Standar kinerja digunakan sebagai ukuran untuk menilai efektivitas pelaksanaan tugas. Standar ini penting untuk memastikan bahwa hasil kerja setiap individu dan bagian sesuai dengan harapan organisasi. Di sekolah, standar kinerja dapat berupa capaian pembelajaran siswa, kedisiplinan guru, efektivitas penggunaan sarana, serta keberhasilan pelaksanaan program sekolah.

Dengan demikian, *The Structural Frame* menekankan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan sangat bergantung pada kejelasan struktur dan fungsi setiap komponennya. Melalui pembagian kerja yang tepat, koordinasi yang harmonis, serta sistem evaluasi yang jelas, sekolah dapat beroperasi secara efisien, terarah, dan bertanggung jawab dalam mewujudkan tujuan pendidikan yang berkualitas.

Penerapan Strcutural Frame dalam Manajemen Pendidikan

Teori *Structural Frame* dari Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal memberikan pandangan bahwa efektivitas lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh bagaimana struktur organisasi dirancang dan dijalankan. Dalam konteks manajemen pendidikan, *Structural Frame* membantu sekolah membangun sistem yang teratur, menetapkan tanggung jawab secara jelas, dan memastikan koordinasi antarpihak berjalan harmonis. Dengan adanya struktur yang kuat, proses pengambilan keputusan menjadi lebih efisien, pelaksanaan program lebih terarah, dan setiap individu memahami perannya dalam mencapai visi dan misi sekolah (Bolman & Deal, 2013).

1. Struktur Organisasi Sekolah

Struktur organisasi sekolah merupakan wujud nyata dari penerapan *Structural Frame* dalam dunia pendidikan. Sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat belajar, tetapi juga sebagai organisasi formal yang memiliki pembagian peran, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas (Bolman & Deal, 2013).

Kepala sekolah sebagai pemimpin formal.. Kepala sekolah memegang peran strategis dalam memimpin dan mengarahkan seluruh kegiatan sekolah. Ia bertugas sebagai manajer, pengambil keputusan, dan pengawas terhadap jalannya seluruh program pendidikan. Kepala sekolah juga memastikan bahwa seluruh kebijakan pemerintah dan visi sekolah diterjemahkan menjadi program kerja yang nyata. Dalam konteks *Structural Frame*, kepala sekolah adalah pusat koordinasi yang menjamin keteraturan organisasi agar semua bagian bekerja sesuai jalurnya.

Wakil kepala sekolah menangani bidang tertentu. Untuk mendukung efektivitas kerja, kepala sekolah dibantu oleh beberapa wakil kepala sekolah yang masing-masing memiliki bidang tanggung jawab:

- **Bidang Kurikulum**, yang mengatur penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan belajar mengajar.
- **Bidang Kesiswaan**, yang mengelola pembinaan disiplin, karakter, dan kegiatan ekstrakurikuler siswa.
- **Bidang Sarana dan Prasarana**, yang bertanggung jawab atas pengelolaan fasilitas dan sumber daya fisik sekolah.
- **Bidang Hubungan Masyarakat (Humas)**, yang berperan menjalin komunikasi dengan orang tua, masyarakat, dan instansi lain.

Pembagian ini menunjukkan penerapan prinsip spesialisasi dan pembagian kerja yang menjadi inti *Structural Frame*.

Guru dan staf pelaksana fungsi akademik serta administratif.

Guru berperan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, dan membina karakter siswa. Sementara itu, staf administrasi bertanggung jawab terhadap kegiatan pendukung, seperti pengarsipan, keuangan, dan data sekolah. Dengan pembagian kerja yang jelas, setiap individu dapat fokus menjalankan tugasnya secara efisien dan terkoordinasi.

2. Contoh Praktis Penerapan Structural Frame

Penerapan *Structural Frame* dalam manajemen pendidikan tidak hanya terlihat pada bagan organisasi, tetapi juga dalam kegiatan nyata sehari-hari di sekolah. Beberapa contoh penerapan praktisnya antara lain:

- **Pembentukan Tim Pengembang Kurikulum.**

Sekolah biasanya membentuk *Tim Pengembang Kurikulum* (TPK) yang terdiri atas guru berpengalaman di berbagai mata pelajaran. Tim ini bertugas menyusun, meninjau, dan memperbarui kurikulum sesuai dengan kebutuhan siswa dan kebijakan pemerintah. Dalam konteks *Structural Frame*, pembentukan tim ini menunjukkan pembagian tugas yang spesifik dan koordinasi lintas bidang yang jelas.

- **Penggunaan tata tertib sekolah.**

Tata tertib merupakan bentuk aturan formal yang berfungsi menjaga kedisiplinan dan keteraturan perilaku siswa, guru, maupun staf. Melalui aturan ini, sekolah dapat menanamkan nilai tanggung jawab dan membangun budaya disiplin yang konsisten. Aturan formal ini menjadi bagian penting dari *Structural Frame*, karena membantu organisasi berjalan berdasarkan prosedur yang disepakati.

- **Rapat koordinasi rutin.**

Kepala sekolah secara berkala mengadakan rapat koordinasi dengan guru dan staf untuk membahas pelaksanaan program, evaluasi kegiatan, serta rencana pengembangan sekolah. Kegiatan ini memastikan semua anggota organisasi memahami arah kebijakan dan dapat berkontribusi sesuai peran masing-masing. Koordinasi semacam ini mencerminkan pentingnya komunikasi formal dalam menjaga keselarasan kerja organisasi.

3. *Inovasi Pendidikan dalam Kerangka Structural*

Walaupun *Structural Frame* menekankan pentingnya keteraturan dan efisiensi, kerangka ini juga dapat mendukung **inovasi pendidikan** jika diterapkan dengan cara yang fleksibel. Struktur yang jelas justru dapat menjadi landasan kuat bagi pengembangan ide-ide baru di lingkungan sekolah.

- **Pembentukan Tim Inovasi Digital Learning.**

Di era digital, banyak sekolah membentuk *Tim Inovasi Digital Learning* untuk mengembangkan pembelajaran berbasis teknologi. Tim ini bekerja secara terstruktur di bawah koordinasi wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Setiap anggota memiliki peran tertentu, seperti pengembangan materi digital, pelatihan guru, dan pemantauan efektivitas pembelajaran daring. Struktur formal yang jelas mendukung kolaborasi yang efisien antaranggota tim.

- **Kebijakan sekolah sebagai dasar inovasi.**

Setiap program baru di sekolah, seperti *Project-Based Learning* atau *Sekolah Ramah Anak*, didasarkan pada kebijakan resmi yang dirumuskan dalam rapat pimpinan. Dengan kebijakan formal tersebut, pelaksanaan inovasi memiliki legitimasi dan arah yang pasti. Ini menunjukkan bagaimana *Structural Frame* menjadi fondasi dalam mengimplementasikan program inovatif secara terukur.

- **Koordinasi antar-guru untuk kolaborasi lintas mata pelajaran.**

Dalam penerapan kurikulum merdeka, guru dari berbagai bidang ilmu sering berkolaborasi dalam proyek lintas disiplin. Koordinasi ini difasilitasi oleh struktur organisasi yang memungkinkan komunikasi formal antarbidang. Dengan mekanisme yang jelas, kolaborasi dapat berjalan efektif tanpa mengganggu tugas utama masing-masing guru.

Secara keseluruhan, penerapan *Structural Frame* dalam manajemen pendidikan membantu sekolah menciptakan sistem kerja yang efisien, tertib, dan terukur. Struktur yang baik memastikan pembagian tanggung jawab yang proporsional,

komunikasi yang lancar, dan evaluasi yang objektif. Namun, penting pula agar penerapan struktur tidak bersifat kaku; sekolah perlu menyeimbangkan stabilitas organisasi dengan ruang inovasi agar tetap adaptif terhadap perubahan zaman dan kebutuhan peserta didik.

Kelebihan dan Kelemahan *Strcutural Frame*

1. *Kelebihan Strcutural Frame*

Kelebihan utama dari Structural Frame menurut Bolman dan Deal (2013) terletak pada kemampuannya menciptakan ketertiban, efisiensi, dan akuntabilitas dalam suatu organisasi. Pendekatan ini berangkat dari pandangan bahwa organisasi merupakan sistem rasional yang tersusun atas aturan, hierarki, dan pembagian kerja yang jelas. Dengan demikian, organisasi dapat berfungsi secara efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks lembaga pendidikan, penerapan *structural frame* membantu menciptakan keteraturan dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas serta memastikan semua unsur organisasi bekerja dalam arah yang sama (Bolman & Deal, 2013).

- ***Kejelasan Peran dan Tanggung Jawab***

Salah satu keunggulan mendasar dari *structural frame* adalah kemampuannya menegaskan pembagian peran dan tanggung jawab setiap individu dalam organisasi. Struktur yang jelas mengatur siapa melakukan apa, siapa melapor kepada siapa, dan bagaimana keputusan diambil. Hal ini menciptakan transparansi dalam jalur koordinasi serta meminimalkan potensi konflik peran. Bolman dan Deal menekankan bahwa kejelasan peran adalah fondasi bagi koordinasi yang efektif (Bolman & Deal, 2013).

Dalam konteks lembaga pendidikan, kejelasan ini mencegah tumpang tindih kewenangan antara kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, maupun pengawas. Misalnya, kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, sementara guru berfokus pada implementasi pembelajaran. Dengan struktur yang jelas, proses manajemen sekolah menjadi lebih tertib dan profesional.

Menurut Riggle (2016) dalam penelitiannya terhadap *women's center professionals*, kejelasan struktur juga membantu direktur pusat perempuan memahami batas peran antara advokasi mahasiswa, tanggung jawab administratif, dan hubungan dengan pihak universitas. Dengan adanya batas peran yang eksplisit, konflik tanggung jawab dapat diminimalkan dan efisiensi kerja meningkat (Riggle, 2016).

- ***Efisiensi dan Koordinasi yang Tinggi***

Kelebihan berikutnya terletak pada kemampuannya meningkatkan efisiensi operasional dan koordinasi antarbagian. Dengan adanya sistem formal yang mengatur alur kerja, setiap aktivitas organisasi dapat berjalan terkoordinasi dan tidak saling tumpang tindih. Struktur hierarkis juga memungkinkan proses pengambilan keputusan berlangsung cepat karena terdapat alur otoritas dan prosedur yang jelas. *Structural frame* membantu manajer mengatur pekerjaan sehingga setiap unit dan individu bekerja sesuai fungsi masing-masing tanpa tumpang tindih (Bolman & Deal, 2013)

Dalam dunia pendidikan, efisiensi ini tercermin pada keselarasan antara kebijakan akademik dan administratif. Misalnya, penerapan kurikulum, sistem penilaian, hingga pengelolaan keuangan sekolah dapat berjalan sinkron

karena diatur dalam prosedur baku yang disepakati. Hal ini sejalan dengan pandangan Bolman dan Deal (2013) bahwa struktur organisasi yang rasional mencegah kekacauan dan memastikan semua unit bergerak menuju tujuan bersama (Bolman & Deal, 2013). Selain itu, dalam konteks *women's center* (Riggle, 2016), koordinasi yang baik antara direktur, staf, dan unit lain di universitas memungkinkan pelaksanaan program-program kesetaraan gender secara sistematis. Struktur yang efisien menjamin setiap kegiatan advokasi, seminar, atau layanan konseling berjalan tanpa tumpang tindih dan tetap terukur dalam pencapaiannya (Riggle, 2016).

- ***Akuntabilitas dan Standar Kinerja***

Kelebihan lain dari *structural frame* adalah kemampuannya membangun akuntabilitas dan standar kinerja yang objektif. Menjadikan pemimpin bertugas untuk mengawasi proses kerja, memastikan tanggung jawab setiap individu, serta menciptakan mekanisme pelaporan yang jelas. Dalam struktur organisasi yang kuat, setiap individu memiliki target dan ukuran keberhasilan yang jelas. Hal ini memudahkan proses evaluasi, penilaian kinerja, serta pengambilan keputusan berbasis data dan hasil (Bolman & Deal, 2013).

Dalam lembaga pendidikan, mekanisme akuntabilitas ini tercermin pada sistem penilaian kinerja guru, kepala sekolah, maupun staf administrasi. Kejelasan indikator kerja membantu lembaga memastikan bahwa setiap komponen berkontribusi secara terukur terhadap pencapaian visi sekolah. Misalnya, kinerja guru tidak hanya diukur dari hasil belajar siswa, tetapi juga dari keterlibatan dalam kegiatan profesional, inovasi pembelajaran, dan kepatuhan terhadap regulasi akademik.

Menurut Riggle (2016), aspek akuntabilitas dalam *structural frame* juga tampak pada cara direktur *women's center* mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada universitas melalui laporan tahunan, evaluasi program, dan kepatuhan terhadap kebijakan federal seperti Title IX atau Campus SaVE Act. Ini menunjukkan bahwa struktur yang kuat memberikan dasar legitimasi bagi tindakan profesional dan memastikan setiap individu bekerja dalam koridor etika serta regulasi yang ditetapkan (Riggle, 2016)

- ***Stabilitas dan Konsistensi***

Kelebihan terakhir dari *structural frame* adalah kemampuannya menciptakan kestabilan organisasi di tengah dinamika perubahan. Kerangka struktural membantu organisasi tetap stabil di tengah perubahan lingkungan. Aturan dan prosedur menjadi panduan yang menjaga keberlanjutan operasional meskipun terjadi pergantian kepemimpinan atau kebijakan baru (Bolman & Deal, 2013).

Dalam lembaga pendidikan, kestabilan ini sangat penting karena sekolah berfungsi sebagai lembaga yang melayani publik dan harus menjaga konsistensi mutu layanan. Ketika pemerintah menerapkan kebijakan baru seperti Kurikulum Merdeka, struktur organisasi yang baik membantu sekolah menyesuaikan diri tanpa kehilangan arah. Kepala sekolah dapat menetapkan mekanisme kerja baru, sementara guru tetap memiliki panduan struktural untuk menyesuaikan metode pembelajaran.

Dalam konteks penelitian Riggle (2016), kestabilan struktural juga menjadi faktor penentu keberlangsungan *women's center* di universitas. Meskipun menghadapi keterbatasan staf dan dana, keberadaan sistem formal yang mengatur peran, wewenang,

serta pelaporan membantu pusat perempuan tetap berjalan secara konsisten dan mempertahankan fungsinya di tengah perubahan kebijakan kampus (Riggle, 2016).

Structural frame menawarkan keunggulan berupa kejelasan, efisiensi, akuntabilitas, dan kestabilan, yang menjadikannya fondasi penting dalam manajemen organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Struktur yang jelas tidak hanya menciptakan keteraturan administratif, tetapi juga memperkuat legitimasi kepemimpinan, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta keberlanjutan inovasi. Namun, kelebihan-kelebihan ini tetap perlu diimbangi dengan kepekaan terhadap faktor manusia dan budaya organisasi agar struktur tidak berubah menjadi sistem yang kaku dan menghambat kreativitas.

2. Kekurangan Strcutural Frame

Meskipun structural frame memiliki kontribusi besar terhadap terciptanya keteraturan dan efisiensi organisasi, pendekatan ini juga memiliki sejumlah keterbatasan konseptual dan praktis. Fokus yang terlalu besar pada rasionalitas, hierarki, dan aturan formal sering kali membuat organisasi kurang adaptif terhadap dinamika sosial, mengabaikan dimensi emosional manusia, dan terjebak dalam birokrasi yang kaku. Menurut Bolman dan Deal (2013), *structural frame* cenderung melihat organisasi sebagai mesin yang dapat diatur secara logis melalui perencanaan dan pengawasan. Namun dalam praktiknya, dalam organisasi terutama lembaga pendidikan, merupakan entitas sosial yang kompleks, di mana nilai, budaya, dan emosi manusia memainkan peran penting. Oleh karena itu, jika pendekatan struktural diterapkan secara berlebihan, efektivitas organisasi justru dapat menurun (Bolman & Deal, 2013).

Berikut ini beberapa kelemahan utama dari *structural frame* :

- ***Kaku dan Kurang Fleksibel terhadap Perubahan***

Salah satu kelemahan paling menonjol dari *structural frame* adalah kecenderungannya menghasilkan organisasi yang birokratis dan kurang fleksibel terhadap perubahan. Struktur yang terlalu hierarkis menyebabkan alur pengambilan keputusan panjang dan tidak responsif terhadap kebutuhan baru. Aturan dan prosedur yang kaku memperlambat proses inovasi dan pengambilan keputusan, sehingga organisasi kehilangan kecepatan dalam merespons dinamika lingkungan (Bolman & Deal, 2013).

Dalam konteks pendidikan, kekakuan ini tampak ketika lembaga sulit menyesuaikan diri dengan kebijakan baru atau inovasi pembelajaran. Misalnya, ketika terjadi perubahan sistem kurikulum, sekolah dengan struktur yang terlalu formal sering kali terhambat karena setiap langkah perubahan harus melalui prosedur administratif yang rumit. Hal ini memperlambat proses adaptasi dan menurunkan semangat inovasi guru.

Riggle (2016) menyoroti fenomena serupa di lingkungan *women's center* universitas. Para direktur pusat perempuan menghadapi sistem kelembagaan yang kaku, di mana kebijakan dan anggaran sering kali diatur secara top-down tanpa mempertimbangkan kebutuhan lapangan. Akibatnya, isu-isu baru seperti kesetaraan gender dan advokasi kekerasan seksual tidak dapat segera direspons, karena struktur organisasi universitas tidak menyediakan ruang fleksibilitas yang cukup untuk perubahan cepat. Dengan demikian, meskipun struktur yang kuat memberikan stabilitas, terlalu banyak aturan justru dapat

menghambat inovasi, kreativitas, dan kelincahan organisasi dalam menghadapi tantangan baru (Riggle, 2016).

- ***Mengabaikan Aspek Manusia dan Emosi***

Kelemahan lain dari *structural frame* adalah kecenderungannya mengabaikan dimensi manusiawi, seperti motivasi, kebutuhan emosional, dan kesejahteraan psikologis pegawai. Pendekatan ini menempatkan individu sebagai bagian dari sistem mekanis, bukan sebagai makhluk sosial yang memiliki nilai, perasaan, dan aspirasi. Menurut Bolman & Deal, hal ini menyebabkan organisasi gagal memahami motivasi, emosi, dan kebutuhan manusia, yang justru merupakan inti dari kinerja efektif (Bolman & Deal, 2013).

Dalam lembaga pendidikan, hal ini dapat memunculkan perasaan tertekan pada guru dan tenaga kependidikan yang merasa bahwa mereka hanya “pelaksana kebijakan”, bukan bagian dari proses pembentukan makna dan tujuan pendidikan itu sendiri. Guru yang terlalu dibebani dengan tanggung jawab administratif dan penilaian kinerja formal dapat kehilangan motivasi intrinsik untuk berinovasi dalam pembelajaran.

Penelitian Riggle (2016) memperkuat pandangan ini. Ia menemukan bahwa banyak profesional di women's center mengalami kelelahan emosional (burnout) karena tekanan kerja administratif yang tinggi dan kurangnya dukungan dari sistem organisasi. Mereka diharuskan memenuhi tuntutan formal universitas, sementara pada saat yang sama mereka menangani isu-isu sensitif seperti trauma kekerasan seksual, yang menuntut empati dan dukungan emosional tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika struktur terlalu menekankan rasionalitas dan hasil, aspek kemanusiaan sering kali terpinggirkan, sehingga

berdampak pada kepuasan kerja dan kesehatan mental pegawai (Riggle, 2016).

- ***Kurang Responsif terhadap Budaya dan Konteks***

Structural frame juga sering dikritik karena tidak cukup sensitif terhadap nilai-nilai budaya dan konteks lokal. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa prinsip-prinsip organisasi bersifat universal, sehingga struktur formal dianggap bisa diterapkan di mana saja tanpa menyesuaikan dengan perbedaan sosial, budaya, atau nilai-nilai komunitas. Bolman & Deal menegaskan bahwa tanpa memahami dimensi simbolik dan budaya, struktur hanya menciptakan kepatuhan tanpa makna (Bolman & Deal, 2013).

Dalam konteks lembaga pendidikan di Indonesia, hal ini bisa terlihat ketika kebijakan nasional diterapkan secara seragam tanpa mempertimbangkan keragaman budaya, kondisi sosial ekonomi, atau kapasitas sekolah di tiap daerah. Akibatnya, implementasi kebijakan seperti Kurikulum Merdeka bisa menimbulkan kesenjangan karena sekolah di wilayah tertentu belum memiliki sumber daya atau kesiapan yang sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa pendekatan struktural yang terlalu sentralistik berpotensi mengabaikan prinsip keadilan dan pemerataan mutu pendidikan antar daerah.

Dalam kasus yang dikaji oleh Riggle (2016), *women's center* di universitas sering kali menghadapi situasi serupa. Kebijakan universitas yang bersifat struktural tidak selalu sejalan dengan nilai-nilai sosial dan kebutuhan mahasiswa perempuan atau kelompok minoritas di kampus. Hal ini menunjukkan bahwa struktur formal, jika tidak dikontekstualisasikan, berpotensi mengabaikan realitas sosial dan budaya tempat organisasi itu beroperasi (Riggle,

2016).

- ***Ketergantungan pada Hirarki dan Prosedur***

Kelemahan terakhir adalah ketergantungan berlebihan pada hierarki dan prosedur formal. Dalam *structural frame*, otoritas dipusatkan pada jenjang pimpinan, sementara pegawai di tingkat bawah hanya menjalankan perintah. Hal ini dapat menciptakan budaya organisasi yang pasif, di mana kreativitas dan partisipasi bawahan menjadi terbatas (Bolman & Deal, 2013).

Dalam lingkungan pendidikan, ketergantungan ini dapat menghambat munculnya kepemimpinan inovatif. Guru dan staf administrasi menjadi enggan mengambil inisiatif karena setiap langkah harus melalui persetujuan berlapis. Akibatnya, organisasi kehilangan kecepatan dalam mengambil keputusan, terutama dalam menghadapi masalah mendesak seperti krisis pembelajaran daring, bencana, atau konflik internal.

Riggle (2016) juga menemukan bahwa struktur hierarkis universitas sering membuat direktur *women's center* sulit bergerak cepat ketika menghadapi kasus kekerasan berbasis gender atau diskriminasi mahasiswa. Mereka harus menunggu persetujuan dari berbagai pihak sebelum dapat bertindak, padahal situasi menuntut tindakan segera. Dengan demikian, ketergantungan pada hierarki membuat organisasi menjadi lamban, tidak adaptif, dan terkadang kehilangan arah moral dalam merespons isu kemanusiaan.

Kekurangan *structural frame* terletak pada keterbatasannya dalam menangani aspek manusia, budaya, dan dinamika sosial organisasi. Pendekatan ini berhasil membangun tatanan yang rasional, tetapi sering gagal memahami bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur, melainkan

juga oleh hubungan antar individu, nilai, dan makna yang dibangun bersama. Dalam konteks pendidikan, kelemahan-kelemahan ini menjadi peringatan penting bagi para pemimpin agar tidak hanya mengandalkan struktur formal, tetapi juga mengintegrasikan pendekatan lain seperti *human resource frame* (untuk memperhatikan kesejahteraan pegawai), *political frame* (untuk memahami kekuasaan dan konflik), dan *symbolic frame* (untuk membangun makna dan budaya organisasi). Dengan demikian, manajemen pendidikan yang efektif bukan hanya yang terstruktur rapi, tetapi juga yang manusiawi, kontekstual, dan adaptif terhadap perubahan.

Studi Kasus dalam Pendidikan

Dalam penerapan *Structural Frame* pada konteks pendidikan, penting untuk memahami bagaimana struktur organisasi sekolah berperan dalam menentukan efektivitas kepemimpinan dan kinerja institusi. Studi kasus digunakan sebagai ilustrasi nyata untuk menunjukkan bagaimana prinsip-prinsip *Structural Frame* dapat diimplementasikan dalam lingkungan pendidikan secara konkret. Melalui pendekatan ini, dapat terlihat bagaimana pembagian tugas, hierarki wewenang, serta kebijakan formal berkontribusi terhadap peningkatan koordinasi, akuntabilitas, dan efisiensi manajemen sekolah.

Penelitian yang dilakukan oleh Mekonnen Kejela Fite (2023) di sekolah dasar wilayah *Ambo City Administration*, Ethiopia, menunjukkan bahwa penerapan *Structural Frame* memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Dalam penelitian tersebut, kepala sekolah yang menekankan aspek-aspek struktural organisasi seperti pembagian tugas yang jelas, hierarki kewenangan yang terdefinisi, serta penerapan aturan dan prosedur kerja yang konsisten. Hal tersebut menunjukkan kinerja manajerial yang

lebih efektif dibandingkan dengan kepala sekolah yang tidak memiliki orientasi struktural yang kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa desain organisasi yang rasional dan terstruktur mampu meningkatkan koordinasi, mengurangi tumpang tindih tanggung jawab, serta memperjelas alur komunikasi antarunit kerja. Dengan demikian, *Structural Frame* berfungsi sebagai fondasi utama bagi terciptanya sistem pengelolaan sekolah yang efisien, stabil, dan akuntabel. Namun demikian, penelitian ini juga menegaskan pentingnya keseimbangan antara pendekatan struktural dengan aspek humanistik, agar efektivitas kepemimpinan tidak terhambat oleh kekakuan birokrasi dan tetap mampu mendukung inovasi serta partisipasi seluruh anggota sekolah (Fite, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Huiling Jiang (2020) di *School of Education Science* (SES), Nanjing Normal University, China, menggambarkan penerapan *Structural Frame* dalam konteks kepemimpinan pendidikan tinggi. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap dua pemimpin institusi, yaitu dekan dan sekretaris komite partai, untuk memahami bagaimana struktur organisasi dan gaya kepemimpinan berinteraksi dalam mendukung efektivitas organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan berbasis *Structural Frame* dengan menekankan pentingnya pembagian kerja yang jelas, desentralisasi tanggung jawab, dan penerapan kebijakan formal yang terstruktur sebagai dasar pengelolaan lembaga akademik. Struktur organisasi di SES dirancang dalam bentuk jaringan antarunit akademik dan penelitian yang saling berkoordinasi, sehingga menciptakan sistem kerja yang efisien, terukur, dan kolaboratif. Namun demikian, pemimpin juga mengintegrasikan unsur *Human Resource Frame* dengan

membangun komunikasi terbuka, memperhatikan kesejahteraan staf, serta mendorong partisipasi kolektif dalam pengambilan keputusan. Studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan pendidikan tinggi tidak hanya ditentukan oleh kejelasan struktur dan aturan formal, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan antara efisiensi struktural dan sensitivitas terhadap aspek manusiawi organisasi (Jiang, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Debora Pratiwi Sibarani (2023) dalam jurnal berjudul *Leadership Management in the Concept of Total Quality Management in International Standard School* menggambarkan penerapan prinsip-prinsip *Structural Frame* dalam konteks manajemen mutu pendidikan di sekolah berstandar internasional di Indonesia. Studi tersebut menekankan bahwa keberhasilan penerapan *Total Quality Management (TQM)* sangat bergantung pada efektivitas struktur organisasi dan peran kepemimpinan dalam merancang sistem kerja yang sistematis, terukur, dan berorientasi pada mutu. Kepala sekolah berperan sebagai arsitek organisasi yang memastikan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dilaksanakan secara jelas melalui kebijakan formal dan prosedur operasional standar (SOP). Mekanisme pengawasan, koordinasi antarbagian, serta tim manajemen mutu dibentuk untuk menjamin keterpaduan antarunit kerja dan menjaga konsistensi pelaksanaan kebijakan. Penerapan struktur formal tersebut tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas lembaga, tetapi juga menjadi fondasi bagi inovasi yang terencana melalui budaya kerja kolaboratif dan evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, studi ini menunjukkan bahwa *Structural Frame* berperan penting dalam menciptakan sistem manajemen pendidikan yang stabil, adaptif, dan

berorientasi pada peningkatan mutu secara berkesinambungan di lingkungan sekolah internasional (Sibarani, 2023).

Program Kurikulum Merdeka merupakan contoh nyata penerapan *Structural Frame* di tingkat nasional, di mana struktur pelaksana dibentuk secara berlapis oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) mulai dari pusat hingga daerah. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah berperan dalam mengatur kebijakan dan pedoman pelaksanaan, sementara Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota bertugas melakukan supervisi dan pengawasan terhadap implementasinya. Di tingkat satuan pendidikan, sekolah sebagai unit pelaksana menjalankan kurikulum berdasarkan panduan dan prosedur struktural yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menekankan pentingnya koordinasi, standar prosedur, serta akuntabilitas di setiap jenjang birokrasi ciri khas utama dari *Structural Frame* menurut Bolman dan Deal. Meskipun demikian, kebijakan ini juga menghadirkan tantangan karena tidak semua sekolah memiliki kapasitas, sumber daya, dan kesiapan yang sama untuk menyesuaikan diri dengan struktur dan tuntutan yang ditetapkan secara nasional

C. Kesimpulan

The Structural Frame menegaskan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada sejauh mana struktur, peran, dan prosedur dirancang secara jelas dan rasional. Dalam konteks pendidikan, kerangka ini membantu sekolah atau universitas menciptakan sistem kerja yang tertib, efisien, dan akuntabel. Pembagian tanggung jawab yang terstruktur membuat proses manajerial lebih terarah dan mendukung tercapainya tujuan

lembaga. Struktur yang kuat juga memberikan stabilitas di tengah perubahan kebijakan, seperti implementasi Kurikulum Merdeka atau transformasi digital dalam pembelajaran.

Namun demikian, penerapan *Structural Frame* secara kaku dapat menimbulkan berbagai keterbatasan. Fokus yang berlebihan pada aturan dan hierarki sering mengabaikan aspek manusia, budaya organisasi, serta kebutuhan adaptasi terhadap konteks lokal. Oleh karena itu, Bolman dan Deal menekankan pentingnya mengombinasikan pendekatan struktural dengan tiga kerangka lain *Human Resource*, *Political*, dan *Symbolic Frame* agar lembaga pendidikan tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga fleksibel, inklusif, dan bermakna dalam menjalankan misinya

D. Daftar Pustaka

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (Vol. 30, Issue 4). Jossey-Bass, San Francisco. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50036-2_7
- Fite, M. K. (2023). School Principals Leadership Frame as a Factor to Improve Leadership Effectiveness: The Case of Primary Schools in Ambo City Administration. *Journal of Science and Sustainable Development (JSSD)*, 11(2), 21–33. <https://doi.org/10.20372/au.jssd.11.2.2023.0462>
- Jiang, H. (2020). Leadership in Perspective of the Organizational Frame. *Open Access Library Journal*, 07(12), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107026>
- Riggle, C. M. (2016). *Experiences of Women's Center Professionals: A Qualitative Study of Women's Center Directors in Student Affairs*. The University of Georgia.

Sibarani, D. P. (2023). Leadership Management in the Concept of Total Quality Management in International Standard School. *Improvement: Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 10(1), 31–39. <https://doi.org/10.21009/improvement.v10i1.34583>

05

HUMAN RESOURCE FRAME

Hakiroh Juwadelia, 24010845178

Muhammad Irsyad Wira Saputra, 24010845122

A. Pendahuluan

Dalam kajian teori organisasi modern, *Human Resource Frame* (Kerangka Sumber Daya Manusia) merupakan salah satu dari empat kerangka utama yang dikembangkan oleh Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal (2017) dalam model *Four Frames of Leadership*. Kerangka ini memandang organisasi bukan semata-mata sebagai mesin birokratis yang terdiri atas struktur, aturan, dan prosedur, melainkan sebagai komunitas manusia yang hidup dan dinamis, tempat setiap individu memiliki kebutuhan, emosi, motivasi, dan aspirasi yang perlu dipenuhi agar organisasi dapat berfungsi secara optimal. Perspektif ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana ia mampu menghargai, mengembangkan, dan memberdayakan manusia yang berada di dalamnya (Bolman & Deal, 2017).

Human Resource Frame muncul sebagai reaksi terhadap pendekatan mekanistik dan struktural yang terlalu menekan-

kan efisiensi dan kontrol, namun mengabaikan sisi kemanusiaan dalam organisasi. Dalam pandangan ini, manusia bukan sekadar “alat produksi,” tetapi merupakan aset utama yang menentukan arah, budaya, dan keberlanjutan organisasi (Armstrong, 2020). Kerangka ini berakar pada teori kebutuhan manusia dari Abraham Maslow (1943) dan teori dua faktor dari Frederick Herzberg (1959), yang menegaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Lebih jauh, Bolman dan Deal (2017) menjelaskan bahwa fokus utama dari Human Resource Frame adalah kecocokan antara individu dan organisasi (*fit between people and organization*). Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan dan potensi individu—melalui pelatihan, komunikasi terbuka, penghargaan, dan kesempatan berkembang—maka akan tercipta hubungan yang saling menguntungkan antara keduanya. Sebaliknya, ketika organisasi gagal memenuhi kebutuhan dasar karyawannya, seperti rasa aman, penghargaan, atau kesempatan untuk berkontribusi, maka akan muncul berbagai masalah seperti rendahnya motivasi, stres kerja, hingga turnover tinggi (Bolman & Deal, 2017; Robbins & Judge, 2019).

Dalam konteks pendidikan, penerapan *Human Resource Frame* menjadi sangat relevan. Lembaga pendidikan seperti sekolah atau madrasah tidak hanya bergantung pada kebijakan dan kurikulum, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya—terutama kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Menurut Owens dan Valesky (2021), kepemimpinan yang berlandaskan pada *Human Resource Frame* akan berusaha menciptakan iklim kerja yang positif, kolaboratif, dan menghargai kontribusi setiap individu. Kepala

sekolah, misalnya, tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai *leader* yang mampu memahami kebutuhan guru, memberikan dukungan emosional, dan mengembangkan potensi mereka untuk mencapai visi bersama.

Selain itu, pendekatan *Human Resource Frame* juga menekankan pentingnya komunikasi yang empatik dan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan teori partisipatif dalam manajemen pendidikan yang menyatakan bahwa keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap kebijakan dan program sekolah (Hoy & Miskel, 2013). Dengan demikian, organisasi yang berorientasi pada manusia akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, karena setiap anggota merasa dihargai dan memiliki peran yang signifikan.

Dalam era digital dan globalisasi saat ini, *Human Resource Frame* semakin memperoleh relevansi yang tinggi. Tantangan seperti *burnout*, *work-life balance*, dan kebutuhan akan pengembangan kompetensi baru menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan berorientasi pada kesejahteraan manusia. Menurut Goertzen (2025), organisasi yang mengutamakan pengembangan sumber daya manusia memiliki daya saing yang lebih kuat, karena karyawan yang merasa didukung dan dimanusiakan akan menunjukkan komitmen dan kinerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, *Human Resource Frame* bukan hanya sekadar pendekatan dalam memahami organisasi, melainkan juga sebuah filosofi kepemimpinan yang berlandaskan pada penghargaan terhadap martabat manusia. Dalam dunia pendidikan, penerapan kerangka ini dapat menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan belajar yang produktif,

berdaya, dan berkelanjutan, di mana setiap individu merasa memiliki makna dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama.

B. Materi

Prinsip-Prinsip Utama dalam Human Resource Frame

Human Resource Frame memandang manusia sebagai pusat kehidupan organisasi. Dalam kerangka ini, efektivitas organisasi ditentukan oleh sejauh mana ia mampu memahami, memenuhi, dan mengembangkan kebutuhan manusia yang bekerja di dalamnya. Berikut beberapa prinsip utama yang menjadi dasar dari kerangka ini menurut Bolman dan Deal (2017) serta teori-teori pendukungnya.

1. Orang sebagai Aset Utama

Dalam perspektif *Human Resource Frame*, manusia tidak dianggap sekadar sebagai sumber daya (*resources*), tetapi sebagai aset utama organisasi. Artinya, setiap individu memiliki potensi unik yang menjadi kekuatan inti organisasi. Fokus utamanya bukan hanya pada pencapaian target produksi, melainkan pada pemenuhan kebutuhan psikologis, sosial, dan emosional setiap anggota organisasi. Landasan teoritis prinsip ini dapat ditemukan dalam Hierarki Kebutuhan Maslow (1943) dan Two-Factor Theory Herzberg (1959).

- Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan: fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Organisasi yang memperhatikan seluruh aspek kebutuhan ini akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

- Herzberg menambahkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor: *motivators* (seperti pengakuan dan pencapaian) dan *hygiene factors* (seperti gaji dan kondisi kerja). Dengan kata lain, organisasi harus lebih dari sekadar memenuhi kebutuhan dasar, mereka juga perlu menciptakan ruang bagi pengembangan diri dan makna dalam pekerjaan.

Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti guru, staf, dan kepala sekolah harus diperlakukan sebagai mitra strategis, bukan sekadar pelaksana kebijakan. Penghargaan terhadap kompetensi dan kepribadian mereka akan meningkatkan loyalitas serta kualitas pembelajaran (Owens & Valesky, 2021).

2. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan elemen kunci dalam *Human Resource Frame*. Bolman dan Deal (2017) menegaskan bahwa manusia akan bekerja secara optimal ketika mereka merasa pekerjaannya bermakna, diakui, dan mendukung keseimbangan hidup (*work-life balance*).

Tiga aspek penting dalam menciptakan motivasi dan kepuasan kerja antara lain:

- 1) Pengakuan (*Recognition*): Individu ingin diakui atas kontribusi dan pencapaiannya. Pujian yang tulus, penghargaan kinerja, dan umpan balik positif dapat meningkatkan semangat kerja (Robbins & Judge, 2019).
- 2) Otonomi (*Autonomy*): Memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan dan berinovasi meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan mereka. Micromanagement, pengawasan berlebihan oleh atasan dapat menimbulkan demotivasi dan stres (Armstrong, 2020).

- 3) Keseimbangan kerja dan kehidupan (*Work-Life Balance*): Organisasi perlu mendukung keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan pribadi. Lingkungan kerja yang fleksibel dan empatik terbukti menurunkan tingkat burnout dan meningkatkan produktivitas (Goertzen, 2025).

Dalam dunia pendidikan, guru yang memiliki otonomi dalam merancang pembelajaran serta mendapatkan apresiasi dari kepala sekolah akan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk terus berinovasi.

3. *Hubungan Antar-Manusia*

Human Resource Frame juga menekankan pentingnya hubungan antar-manusia yang sehat dan kolaboratif dalam organisasi. Hubungan ini mencakup komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan rasa saling percaya antar anggota organisasi. Budaya kerja yang positif dapat menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan didengarkan. Konsep ini tercermin dalam model manajemen "*family-like culture*" yang banyak diterapkan di perusahaan Jepang, di mana nilai-nilai kekeluargaan, kebersamaan, dan perbaikan berkelanjutan (*kaizen*) menjadi dasar dalam setiap kegiatan organisasi (Imai, 1986). Dalam konteks lembaga pendidikan, hubungan yang harmonis antara kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif dan kolaboratif. Menurut Hoy dan Miskel (2013), sekolah yang

Komponen Utama dalam Praktik

1. *Komponen Utama dalam Praktik Human Resource Frame*

Human Resource Frame tidak hanya sebatas konsep teoretis tentang manusia sebagai aset utama organisasi, tetapi juga mencakup berbagai **praktik manajerial konkret** yang

bertujuan untuk mengoptimalkan potensi individu dalam organisasi. Bolman dan Deal (2017) menegaskan bahwa penerapan kerangka ini membutuhkan strategi sistematis yang menyeimbangkan antara kebutuhan manusia dan tujuan organisasi. Berikut adalah empat komponen utama dalam praktik *Human Resource Frame* yang relevan diterapkan dalam konteks modern, termasuk di lembaga pendidikan.

2. *Pengembangan Karyawan (Employee Development)*

Salah satu prinsip inti dari Human Resource Frame adalah bahwa manusia memiliki **kapasitas untuk tumbuh dan berkembang**. Oleh karena itu, organisasi harus menyediakan peluang yang memungkinkan karyawan untuk memperluas keterampilan dan karier mereka melalui **pelatihan (*training*)**, **pendampingan (*mentoring*)**, dan **jalur karier (*career path*)** yang jelas (Armstrong, 2020).

Contoh nyata praktik ini dapat ditemukan di perusahaan teknologi seperti **Google**, yang menerapkan *job rotation program* dan *career mobility* agar karyawan dapat mengembangkan kemampuan lintas bidang serta meningkatkan *engagement*. Program seperti ini tidak hanya memperluas wawasan profesional, tetapi juga mengurangi kebosanan kerja dan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi (Goertzen, 2025).

Dalam konteks lembaga pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui pelatihan pedagogik, workshop inovasi pembelajaran, atau program *coaching* antar guru. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang menyediakan ruang belajar berkelanjutan bagi guru dan tenaga kependidikan (Owens & Valesky, 2021).

3. *Manajemen Konflik dan Stres (Conflict and Stress Management)*

Karena organisasi terdiri dari individu dengan latar belakang, nilai, dan kepentingan yang berbeda, konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Dalam Human Resource Frame, konflik dan stres dipandang bukan sebagai ancaman, melainkan **kesempatan untuk memperbaiki sistem komunikasi dan memperkuat hubungan interpersonal** (Bolman & Deal, 2017).

Beberapa strategi yang digunakan untuk mengelola konflik dan stres antara lain:

- ***Feedback 360° (Umpan Balik Multi-Arah)***: Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menilai dan dinilai dari berbagai arah — atasan, rekan sejawat, dan bawahan. Model ini meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta kesadaran diri dalam hubungan kerja (Robbins & Judge, 2019).
- ***Employee Assistance Programs (EAP)***: Program bantuan karyawan yang menyediakan dukungan psikologis, konseling stres, atau layanan konsultasi kesehatan mental. Program seperti ini terbukti menurunkan tingkat burnout dan meningkatkan kepuasan kerja (Edmondson, 2019).
- Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah dapat mengadopsi pendekatan serupa melalui forum reflektif guru, konseling profesional, dan pembentukan tim mediasi internal untuk menjaga keharmonisan lingkungan kerja.

4. *Diversity and Inclusion (Keragaman dan Inklusi)*

Keragaman (*diversity*) dan inklusi (*inclusion*) merupakan pilar penting dalam praktik Human Resource Frame modern. Kerangka ini menekankan bahwa organisasi yang menghargai perbedaan gender, usia, etnis, dan latar belakang sosial akan lebih kaya dalam ide, inovasi, dan perspektif (Bolman & Deal, 2017).

Di Indonesia, prinsip ini juga memiliki dasar hukum dalam **Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan**, yang mendorong penerapan kesetaraan dan non-diskriminasi dalam lingkungan kerja. Organisasi yang berkomitmen pada inklusi akan menciptakan iklim kerja yang adil, aman, dan suportif bagi semua individu, tanpa memandang identitas pribadi mereka (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2003).

Dalam lembaga pendidikan, penerapan *diversity and inclusion* tercermin pada kebijakan yang mendukung kesetaraan gender, pemberdayaan guru muda dan senior secara seimbang, serta penanganan adil terhadap peserta didik dari berbagai latar sosial. Budaya sekolah yang inklusif dapat meningkatkan kepercayaan diri, rasa aman, dan semangat kolaborasi di antara semua anggota komunitas sekolah.

5. *Pengukuran Sukses (Measuring Success)*

Keberhasilan penerapan *Human Resource Frame* tidak hanya diukur dari kinerja organisasi, tetapi juga dari **kesejahteraan dan kepuasan karyawan**. Oleh karena itu, diperlukan indikator yang mencerminkan aspek kemanusiaan sekaligus efektivitas organisasi.

Beberapa metrik yang umum digunakan antara lain:

- **Turnover Rate:** Mengukur tingkat keluar-masuknya karyawan. Tingkat turnover yang tinggi biasanya menandakan adanya masalah dalam kepuasan kerja atau budaya organisasi.
- **Employee Satisfaction Survey dan eNPS (Employee Net Promoter Score):** Mengukur sejauh mana karyawan merasa puas dan bersedia merekomendasikan organisasinya sebagai tempat bekerja.
- **Produktivitas Berkelanjutan (Sustainable Productivity):** Tidak hanya melihat output jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan keseimbangan antara hasil kerja dan kesejahteraan individu (Goertzen, 2025).

Dalam dunia pendidikan, indikator seperti **tingkat retensi guru, kepuasan kerja tenaga pendidik, serta kualitas pembelajaran yang konsisten** dapat menjadi ukuran keberhasilan penerapan prinsip Human Resource Frame di sekolah atau madrasah.

memiliki *trust climate* yang tinggi akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan inovasi pembelajaran.

6. Peran Pemimpin sebagai Coach dan Fasilitator

Dalam Human Resource Frame, peran pemimpin tidak lagi dilihat sebagai sosok otoriter yang hanya memberi perintah, melainkan sebagai *coach* atau fasilitator yang membantu orang lain tumbuh. Pemimpin berfungsi untuk memahami kebutuhan individu, memberi dukungan, dan mengarahkan energi kolektif menuju tujuan bersama (Bolman & Deal, 2017).

Pemimpin yang berorientasi pada manusia menggunakan empati untuk memahami kondisi emosional bawahannya dan keterampilan komunikasi interpersonal untuk menyelesaikan konflik. Pendekatan ini menciptakan kepercayaan dan rasa aman psikologis (*psychological safety*) dalam organisasi (Edmondson, 2019).

Dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah yang berperan sebagai *coach* akan mendampingi guru dalam proses refleksi pembelajaran, memberikan masukan yang konstruktif, serta menumbuhkan semangat profesionalisme. Pemimpin seperti ini bukan hanya membangun struktur, tetapi juga membangun manusia.

Aplikasi *Human Resource Frame* di Dunia Nyata

Human Resource Frame bukan hanya teori manajemen sumber daya manusia, tetapi juga paradigma praktis yang telah banyak diimplementasikan oleh berbagai organisasi dunia. Penerapan kerangka ini menekankan bahwa **kinerja organisasi akan optimal ketika manusia diperlakukan sebagai aset strategis yang perlu dimotivasi, dikembangkan, dan diberdayakan** (Bolman & Deal, 2017). Melalui kebijakan yang menumbuhkan rasa percaya, otonomi, dan kesejahteraan, banyak perusahaan berhasil menciptakan budaya kerja yang inovatif dan berkelanjutan. Berikut dua studi kasus nyata yang menggambarkan keberhasilan penerapan *Human Resource Frame*, disertai pembahasan mengenai tantangan implementasinya.

Kasus Studi 1: Perusahaan Teknologi — Netflix dan Budaya “*Freedom & Responsibility*”

Netflix dikenal sebagai salah satu organisasi yang berhasil mengaplikasikan prinsip Human Resource Frame secara konsisten. Filosofi utamanya, yang dirumuskan oleh **Patty McCord dan Reed Hastings**, berlandaskan pada nilai “*Freedom and Responsibility*”—kebebasan dan tanggung jawab (Hastings & Meyer, 2020).

Dalam budaya ini, karyawan diberi **kebebasan luas untuk mengambil keputusan**, berinovasi, dan mengelola waktu kerja mereka tanpa pengawasan berlebihan (*micromanagement*). Namun, kebebasan tersebut diimbangi dengan tanggung jawab terhadap hasil kerja dan nilai-nilai organisasi. Prinsip ini mencerminkan esensi Human Resource Frame: **kepercayaan terhadap kemampuan individu dan pemberdayaan sumber daya manusia**.

Netflix juga meniadakan kebijakan tradisional seperti cuti tahunan yang ketat, menggantinya dengan sistem fleksibel berbasis kepercayaan. Karyawan didorong untuk berpikir seperti pemimpin—menilai prioritas kerja berdasarkan nilai jangka panjang bagi organisasi. Hasilnya, Netflix berhasil membangun budaya inovatif yang menghasilkan produk kreatif dan responsif terhadap kebutuhan pasar global (Goertzen, 2025).

Pendekatan ini membuktikan bahwa ketika organisasi mempercayai manusia dan memberikan ruang untuk tumbuh, maka **motivasi intrinsik dan kinerja tinggi akan muncul secara alami** (Bolman & Deal, 2017).

Kasus Studi 2: Organisasi Indonesia — PT Telkom Indonesia dan Program “*Great Place to Work*”

Di Indonesia, penerapan *Human Resource Frame* dapat dilihat pada kebijakan strategis **PT Telkom Indonesia**, salah satu BUMN terbesar di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Sejak 2020, Telkom meluncurkan inisiatif “*Great Place to Work*” sebagai upaya membangun lingkungan kerja yang sehat, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan (Telkom Indonesia, 2022).

Program ini mencakup beberapa langkah kunci:

- **Pengembangan karier** melalui *Telkom Corporate University* yang menyediakan ratusan modul pelatihan berbasis kompetensi digital.
- **Keterlibatan karyawan (*employee engagement*)** melalui sistem umpan balik terbuka dan survei kepuasan rutin.
- **Keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*)** dengan fleksibilitas kerja berbasis digital (*hybrid working system*).

Hasilnya, Telkom berhasil menurunkan **tingkat turnover karyawan hingga 20%** dalam dua tahun, serta meningkatkan indeks *employee satisfaction* secara signifikan (Telkom HR Report, 2023). Praktik ini sejalan dengan prinsip *Human Resource Frame* yang menekankan keseimbangan antara kebutuhan manusia dan kinerja organisasi.

Kisah Telkom menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai humanistik seperti kepercayaan, pengakuan, dan pengembangan berkelanjutan dapat memperkuat loyalitas serta produktivitas karyawan di lingkungan organisasi besar dan birokratis.

Tantangan Implementasi Human Resource Frame

Meskipun terbukti efektif, penerapan Human Resource Frame menghadapi beberapa **tantangan kontekstual dan struktural**, terutama di wilayah Asia dan negara berkembang seperti Indonesia.

1. *Resistensi Budaya dan Hierarki Organisasi*

Budaya kerja di Asia cenderung hierarkis dan paternalistik, di mana keputusan terpusat pada pimpinan. Hal ini sering kali membuat konsep *empowerment* atau otonomi sulit diterapkan (Hofstede, 2010). Karyawan mungkin merasa tidak nyaman mengambil keputusan sendiri tanpa persetujuan atasan, sementara pimpinan enggan melepaskan kontrol.

2. *Biaya dan Investasi Pelatihan yang Tinggi*

Pengembangan karyawan membutuhkan investasi besar untuk pelatihan, mentoring, dan pembentukan sistem penilaian berbasis kompetensi. Banyak organisasi skala menengah menghadapi keterbatasan anggaran dalam menerapkan program HR yang komprehensif (Armstrong, 2020).

3. *Adaptasi Digital dan Integrasi Teknologi (AI di HR)*

Transformasi digital membawa tantangan baru dalam pengelolaan manusia. Integrasi teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)* dalam HR analytics dapat membantu dalam seleksi dan evaluasi karyawan, namun juga menimbulkan kekhawatiran etis terkait privasi dan dehumanisasi proses kerja (Goertzen, 2025). Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa teknologi digunakan sebagai **alat pemberdayaan manusia**, bukan pengganti interaksi manusiawi.

Kelebihan dan Kekurangan *Human Resource Frame*

Human Resource Frame (HR Frame) memandang organisasi sebagai komunitas manusia dengan potensi, emosi, dan kebutuhan yang perlu dipahami dan diberdayakan (Bolman & Deal, 2017). Pendekatan ini menekankan keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Meskipun membawa banyak manfaat dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, HR Frame juga memiliki beberapa kelemahan dan tantangan implementatif yang perlu diwaspadai.

1. *Kelebihan Human Resource Frame*

- **Meningkatkan Loyalitas dan Retensi Karyawan**

HR Frame menumbuhkan rasa memiliki *sense of belonging* dan komitmen emosional terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan kebutuhannya, mereka lebih loyal dan kecil kemungkinan untuk berpindah kerja. Studi Gallup (2023) menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat *employee engagement* tinggi memiliki **21% profitabilitas lebih besar** dibandingkan organisasi dengan tingkat keterlibatan rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kebahagiaan dan loyalitas karyawan berdampak langsung pada kinerja organisasi.

- **Mendorong Kreativitas dan Inovasi**

Pendekatan yang humanistik menciptakan lingkungan yang aman bagi karyawan untuk mengekspresikan ide dan mengambil risiko tanpa takut disalahkan. Misalnya, budaya "*freedom and responsibility*" di Netflix terbukti meningkatkan kreativitas tim dan mempercepat inovasi produk (Hastings & Meyer, 2020). Dengan kata lain, HR Frame memperkuat *psychological*

safety, yang menurut Amy Edmondson (2019) menjadi fondasi bagi inovasi kolektif.

- **Meningkatkan Produktivitas melalui Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work-Life Balance*)**

Ketika organisasi mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, tingkat stres menurun dan performa meningkat. Hal ini juga mengurangi *burnout* serta meningkatkan kesehatan mental (Goertzen, 2025). Oleh karena itu, HR Frame berkontribusi terhadap *sustainable performance* yang tidak hanya mengejar target jangka pendek, tetapi juga keberlanjutan jangka panjang.

- **Menghasilkan *Return on Investment* (ROI) Tinggi dari Karyawan Bahagia**

Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung menunjukkan produktivitas dan kreativitas lebih tinggi. Menurut Gallup (2023), perusahaan dengan tenaga kerja yang “engaged” memiliki **18% produktivitas lebih tinggi** dan **23% profitabilitas lebih baik** dibandingkan rata-rata industri. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan SDM terbukti memberikan pengembalian finansial yang signifikan.

2. *Kekurangan Human Resource Frame*

- **Risiko Terlalu “Lunak” terhadap Kinerja dan Disiplin**

Salah satu kritik utama terhadap HR Frame adalah kecenderungannya menjadi terlalu fokus pada kesejahteraan individu, hingga kadang mengabaikan kebutuhan efisiensi dan ketegasan organisasi (Bolman & Deal, 2017). Misalnya, terlalu banyak fleksibilitas tanpa kontrol dapat menyebabkan penurunan

produktivitas atau kesulitan dalam pengambilan keputusan cepat.

- **Kesulitan Mengukur Aspek Emosional secara Kuantitatif**

Motivasi, kepuasan, dan kesejahteraan merupakan faktor psikologis yang sulit diukur dengan data objektif. Penggunaan survei seperti *Employee Net Promoter Score (eNPS)* memang membantu, tetapi masih bersifat subjektif dan rentan bias (Armstrong, 2020). Akibatnya, manajer sering kesulitan membuktikan nilai konkret dari investasi SDM dalam laporan keuangan.

- **Ketergantungan pada Gaya Kepemimpinan yang Humanistik**

HR Frame sangat bergantung pada pemimpin yang mampu berempati, mendengarkan, dan membimbing. Di organisasi dengan gaya kepemimpinan otoriter atau hierarkis (seperti banyak organisasi Asia), penerapan frame ini seringkali tidak berjalan efektif (Hofstede, 2010). Dibutuhkan perubahan budaya organisasi yang mendalam agar prinsip ini bisa berjalan konsisten.

- **Biaya Implementasi yang Tinggi**

Pelatihan, mentoring, dan program kesejahteraan karyawan membutuhkan investasi besar, terutama bagi organisasi yang baru memulai transformasi SDM. Dalam konteks perusahaan kecil atau lembaga pendidikan dengan sumber daya terbatas, implementasi HR Frame secara penuh bisa sulit dilakukan.

3. Kritik terhadap Human Resource Frame

Meskipun membawa nilai-nilai kemanusiaan, HR Frame juga tidak luput dari kritik konseptual, terutama dari perspektif

ekonomi politik dan sosiologi organisasi.

- **Eksplotasi “Kesejahteraan Semu” (*Well-being Exploitation*)**

Dalam konteks kapitalisme modern, beberapa perusahaan menggunakan jargon kesejahteraan dan *employee happiness* sebagai bentuk “*greenwashing* organisasi”. Mereka menciptakan citra peduli terhadap karyawan, padahal sebenarnya hanya bertujuan meningkatkan produktivitas tanpa memperbaiki struktur ketidakadilan yang ada (Fleming, 2019).

Contohnya, perusahaan teknologi yang menawarkan fasilitas rekreasi mewah (*nap pods*, gym gratis, snack bar), tetapi tetap menuntut jam kerja ekstrem. Fenomena ini memperlihatkan bagaimana HR Frame bisa dimanipulasi untuk memperhalus eksploitasi tenaga kerja.

- **Potensi “Individualisasi Masalah Struktural”**

Kritik lainnya menyebut bahwa HR Frame kadang terlalu menekankan peran individu, seolah-olah semua masalah kerja berasal dari kurangnya motivasi atau adaptasi personal, bukan dari struktur organisasi yang menekan (Alvesson & Spicer, 2016). Padahal, isu seperti gaji rendah atau beban kerja berlebihan sering kali bersumber dari kebijakan manajerial, bukan perilaku individu.

4. *Solusi: Integrasi dengan Frame Lain*

Untuk menyeimbangkan kelemahan tersebut, Bolman dan Deal (2017) menyarankan agar HR Frame **diintegrasikan dengan frame lain**, seperti:

- *Structural Frame*, untuk memastikan sistem kerja tetap efisien dan terukur.

- *Political Frame*, untuk memahami dinamika kekuasaan dan negosiasi antaraktor organisasi.
- *Symbolic Frame*, untuk membangun makna dan identitas bersama dalam budaya kerja.

Dengan integrasi ini, organisasi dapat tetap humanistik tanpa kehilangan arah strategis dan efisiensi struktural.

C. Kesimpulan

Human Resource Frame (HR Frame) memandang organisasi bukan sebagai mesin produksi, melainkan sebagai **komunitas manusia** yang berinteraksi, tumbuh, dan saling membutuhkan. Pendekatan ini menekankan pentingnya keseimbangan antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu yang terlibat di dalamnya. Dengan menempatkan manusia sebagai **aset utama organisasi**, HR Frame mampu menciptakan lingkungan kerja yang penuh makna, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan bersama (Bolman & Deal, 2017).

Secara konseptual, *HR Frame* membawa dampak positif dalam **meningkatkan motivasi, loyalitas, inovasi, dan retensi karyawan**. Melalui strategi seperti pelatihan, komunikasi terbuka, dan pengakuan terhadap kontribusi individu, organisasi dapat membangun budaya kerja yang sehat dan berkelanjutan. Namun, pendekatan ini juga tidak lepas dari tantangan. Dalam praktiknya, HR Frame berisiko menjadi terlalu “lunak” dan sulit diukur secara kuantitatif. Tanpa dukungan sistem struktural yang kuat, pendekatan ini dapat kehilangan arah efisiensi.

Oleh karena itu, Bolman dan Deal (2017) menegaskan bahwa *Human Resource Frame* perlu **diintegrasikan dengan frame lain**—khususnya *Structural Frame* untuk menjaga efisiensi,

Political Frame untuk memahami kekuasaan dan negosiasi, serta *Symbolic Frame* untuk membangun makna dan identitas kolektif organisasi. Dengan sinergi tersebut, organisasi dapat mencapai kinerja yang efektif sekaligus tetap manusiawi.

Secara keseluruhan, *HR Frame* telah merevolusi cara pandang terhadap manajemen sumber daya manusia. Ia mengubah organisasi dari sistem yang berpusat pada hasil menjadi **ekosistem yang berpusat pada manusia (*human-centered organization*)**—suatu paradigma yang semakin relevan di era pasca-pandemi dan transformasi digital.

D. Rekomendasi

Untuk Organisasi dan Perusahaan di Indonesia

1. *Melakukan Audit Human Resource (HR Audit)*

Organisasi perlu memulai dengan mengevaluasi sistem SDM yang ada terkait rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hingga kesejahteraan untuk memastikan kesesuaiannya dengan nilai-nilai humanistik. Audit ini dapat membantu mengidentifikasi area yang masih berorientasi struktural dan belum menempatkan karyawan sebagai mitra strategis.

2. *Mengadopsi Teknologi Human Resource Information System (HRIS)*

Pemanfaatan HRIS akan membantu dalam mengelola data karyawan secara terintegrasi, meningkatkan transparansi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*data-driven HR*). Sistem ini juga membantu mengukur dampak program HR secara kuantitatif tanpa mengabaikan aspek kemanusiaan.

3. *Pelatihan dan Transformasi Kepemimpinan (Human-Centered Leadership)*

Pemimpin harus dilatih untuk menjadi fasilitator dan *coach* alih-alih hanya berperan sebagai pengendali. Pelatihan kepemimpinan berbasis empati, komunikasi efektif, dan manajemen konflik menjadi kunci untuk mengimplementasikan *HR Frame* dengan sukses di konteks Indonesia, yang masih cenderung hierarkis (Hofstede, 2010).

4. *Membangun Budaya Keterlibatan dan Kolaborasi*

Organisasi perlu menciptakan mekanisme partisipatif seperti *employee engagement forums* atau *feedback 360°*, yang memberikan ruang bagi karyawan untuk berpendapat dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Untuk Lembaga Pendidikan dan Sektor Publik

Lembaga pendidikan, termasuk madrasah dan sekolah negeri, dapat menerapkan *HR Frame* untuk meningkatkan motivasi guru dan efektivitas pembelajaran. Kepala sekolah dapat berperan sebagai *leader-coach* yang menumbuhkan kepercayaan, memberikan otonomi, dan memfasilitasi pengembangan profesional berkelanjutan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip *Meaningful Learning* dan visi *Merdeka Belajar*, di mana kesejahteraan dan motivasi guru menjadi faktor kunci keberhasilan (Goertzen, 2025).

Untuk Peneliti dan Akademisi

Penelitian lanjutan sangat direkomendasikan untuk:

- **Mengkaji dampak penerapan *HR Frame* pada UMKM di Indonesia pasca-pandemi**, terutama dalam hal retensi karyawan dan produktivitas.

- Meneliti hubungan antara penerapan HRIS dan peningkatan engagement karyawan dalam konteks digitalisasi HR.
- Mengeksplorasi integrasi HR Frame dengan *Meaningful Work Theory* guna memahami bagaimana pekerjaan yang bermakna memengaruhi kinerja dan kesejahteraan.

Kajian empiris semacam ini akan memperkuat bukti ilmiah tentang relevansi *HR Frame* di berbagai konteks sosial, budaya, dan ekonomi Indonesia. *Human Resource Frame* bukan sekadar model manajemen, tetapi paradigma kepemimpinan yang **memanusiakan organisasi**. Di tengah perubahan teknologi dan tekanan ekonomi global, HR Frame menjadi fondasi untuk membangun organisasi yang tangguh, adaptif, dan berdaya saing tinggi. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada kesadaran pemimpin dan kesiapan budaya organisasi untuk bertransformasi dari sekadar “mengelola manusia” menjadi “menumbuhkan manusia”.

E. Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Goertzen, R. (2025). *Human-Centered Leadership in the Digital Age*. Harvard Business Review Press.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2021). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform* (12th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Goertzen, R. (2025). *Human-Centered Leadership in the Digital Age*. Harvard Business Review Press.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2021). *Organizational Behavior in Education: Leadership and School Reform* (12th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Goertzen, R. (2025). *Human-Centered Leadership in the Digital Age*. Harvard Business Review Press.

- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- PT Telkom Indonesia. (2022). *Annual Sustainability Report 2022*. Jakarta: Telkom Indonesia.
- Telkom Indonesia. (2023). *Human Resource Development Report*. Jakarta: Telkom Indonesia.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. Profile Books.
- ©Armstrong, M. (2020). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Fleming, P. (2019). *The Death of Homo Economicus: Work, Debt and the Myth of Endless Accumulation*. Pluto Press.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report 2023*. Gallup Press.
- Goertzen, R. (2025). *Human-Centered Leadership in the Digital Age*. Harvard Business Review Press.
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Harvard Business School Press.

- Goertzen, R. (2025). *Human-Centered Leadership in the Digital Age*. Harvard Business Review Press.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report 2023*. Gallup Press.

06

THE POLITICAL FRAME AND THE SYMBOLIC FRAME

Agus Setia Irfandi, 24010845133

Elizabeth Bryana Stone, 24010845177

A. Pendahuluan

Latar Belakang

Organisasi pendidikan merupakan sistem sosial yang kompleks dan dinamis. Di dalamnya terdapat interaksi antara pimpinan, pendidik, peserta didik, dan pemangku kepentingan yang saling memengaruhi melalui kepemimpinan, kebijakan, serta budaya organisasi. Sebagai institusi strategis dalam mencetak sumber daya manusia berkualitas, lembaga pendidikan tidak hanya menjadi tempat belajar, tetapi juga ruang sosial dan simbolik tempat nilai serta makna dinegosiasikan. Karena itu, pemahaman terhadap dinamika internal dan eksternal organisasi pendidikan sangat penting di era modern.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk memahami kompleksitas organisasi adalah Four Frames Model

dari Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal. Model ini memandang organisasi melalui empat sudut pandang: *Structural*, *Human Resource*, *Political*, dan *Symbolic Frame*. *Structural Frame* menyoroti aspek formal seperti hierarki dan kebijakan, *Human Resource Frame* menekankan kebutuhan serta motivasi manusia, *Political Frame* melihat organisasi sebagai arena kekuasaan dan negosiasi, sedangkan *Symbolic Frame* menekankan pentingnya budaya dan makna dalam membangun identitas lembaga (Holmes, 2024). Melalui keempat bingkai ini, pemimpin dapat melakukan *reframing*, yakni memandang persoalan dari berbagai perspektif untuk mengambil keputusan yang adaptif dan kontekstual.

Dalam konteks pendidikan, dua bingkai yang paling relevan adalah *Political Frame* dan *Symbolic Frame*. *Political Frame* menggambarkan lembaga pendidikan sebagai arena kepentingan di mana kepala sekolah, guru, pemerintah, dan masyarakat bernegosiasi dalam menentukan kebijakan dan alokasi sumber daya. Sementara itu, *Symbolic Frame* menyoroti bagaimana budaya, simbol, dan tradisi memperkuat identitas lembaga, seperti visi-misi, logo, atau upacara akademik yang menumbuhkan rasa memiliki dan legitimasi (Whittle *et al.*, 2023). Keduanya membantu pemimpin memahami bahwa pengelolaan lembaga pendidikan tidak bisa dilepaskan dari dinamika kekuasaan dan konstruksi makna.

Relevansi kedua bingkai ini semakin meningkat di era disrupsi digital dan penerapan *Artificial Intelligence (AI)*. Integrasi teknologi generatif di sekolah menghadirkan tantangan baru bagi kepemimpinan: bagaimana menyeimbangkan aspek politik dalam pengambilan keputusan dengan aspek simbolik dalam menjaga nilai etika dan kepercayaan publik. Pemimpin

pendidikan kini dituntut memiliki kompetensi teknologis sekaligus kepekaan kultural agar inovasi dapat diterapkan secara etis dan berkelanjutan (Duran & Ermiş, 2025).

Selain itu, media sosial dan pemberitaan publik juga membentuk persepsi masyarakat terhadap lembaga pendidikan. Penelitian Akmal, Usman, dan Qamaruz-zaman (2023) menunjukkan bahwa konstruksi realitas pendidikan di media sering kali dipengaruhi framing politik tertentu yang dapat memengaruhi citra dan legitimasi lembaga. Hal ini menegaskan bahwa dinamika politik dan simbolik tidak hanya terjadi di dalam organisasi, tetapi juga di ruang public (Akmal *et al.*, 2023).

Dalam dunia pendidikan yang kompetitif, keseimbangan antara dinamika politik internal dan makna simbolik eksternal menjadi kunci keberhasilan lembaga. Tanpa kesadaran terhadap dua aspek tersebut, lembaga pendidikan berisiko kehilangan arah dan kepercayaan publik. Karena itu, pemahaman terhadap *Political Frame* dan *Symbolic Frame* penting bagi pengembangan kepemimpinan yang efektif, etis, dan berorientasi pada nilai. Melalui keduanya, lembaga pendidikan dapat memperkuat perannya sebagai agen perubahan sosial yang mampu menyeimbangkan kekuasaan dan makna dalam membangun sistem pendidikan yang berkeadaban.

B. Materi

Kerangka Teori Bolman & Deal (*Four Frames Model*)

Bolman dan Deal (2017; 2021) mengembangkan *Four Frames Model* untuk membantu pemimpin organisasi memahami dan memecahkan masalah dari empat perspektif utama:

- *Structural Frame* berfokus pada peran, tanggung jawab, aturan, dan kebijakan organisasi.
- *Human Resource Frame* berpusat pada kebutuhan, keterampilan, dan hubungan antarindividu dalam organisasi.
- *Political Frame* menyoroti distribusi kekuasaan, konflik kepentingan, dan proses negosiasi.
- *Symbolic Frame* menekankan makna, budaya, mitos, dan simbol dalam membentuk identitas organisasi.

Model ini bersifat dinamis dan memungkinkan pemimpin untuk melakukan *reframing*, yaitu melihat situasi organisasi dari berbagai sudut pandang agar pengambilan keputusan menjadi lebih adaptif. Integrasi antara *Four Frames Model* dan teori perubahan organisasi dapat membantu pemimpin memahami dinamika perubahan yang kompleks, khususnya melalui penggunaan bahasa yang memotivasi dan membangun narasi perubahan yang bermakna bagi anggota organisasi (Holmes, 2024).

Dalam konteks pendidikan, model ini memberikan panduan strategis bagi para pemimpin sekolah, universitas, atau lembaga pelatihan untuk menavigasi tantangan politik, teknologi, dan budaya yang memengaruhi kebijakan dan praktik pembelajaran (Duran & Ermiş, 2025; Islam et al., 2022).

The Political Frame

The Political Frame memandang organisasi sebagai arena kontestasi kepentingan di mana berbagai individu dan kelompok berjuang untuk memperoleh pengaruh, sumber daya, serta legitimasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam perspektif ini, organisasi tidak dilihat sebagai sistem yang sepenuhnya rasional dan harmonis, melainkan sebagai

arena politik yang diwarnai oleh persaingan, negosiasi, kompromi, bahkan konflik terbuka. Sumber daya organisasi yang terbatas—baik berupa dana, waktu, tenaga, maupun otoritas menjadi faktor utama yang memunculkan dinamika politik di dalamnya. Bolman dan Deal menjelaskan bahwa konflik dan perbedaan pandangan adalah sesuatu yang alami dalam organisasi, karena setiap aktor memiliki tujuan, nilai, dan prioritas yang berbeda-beda.

Dalam konteks organisasi pendidikan, *The Political Frame* membantu menjelaskan bagaimana kebijakan, kurikulum, dan keputusan strategis sering kali merupakan hasil dari proses kompromi antara berbagai kepentingan: pemerintah sebagai regulator, pimpinan lembaga sebagai pengambil kebijakan, guru sebagai pelaksana kebijakan, serta masyarakat sebagai penerima manfaat dari sistem pendidikan. Proses politik ini dapat terlihat dalam berbagai situasi misalnya dalam penyusunan kebijakan kurikulum berbasis teknologi, penentuan anggaran pendidikan, atau dalam perebutan posisi strategis di lingkungan akademik.

James (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan dalam konteks politik tidak hanya berfokus pada kemampuan individu dalam membuat kebijakan, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut berinteraksi dengan struktur sosial, kekuatan informal, dan konteks institusional yang lebih luas (James, 2021). Pemimpin politik yang efektif, termasuk di lembaga pendidikan, harus mampu membaca lapisan-lapisan kekuasaan yang ada, memahami relasi antara struktur formal dan jaringan informal, serta mengetahui cara memanfaatkan koalisi untuk mencapai tujuan bersama tanpa mengorbankan nilai-nilai organisasi.

Duran dan Ermiş (2025) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bagaimana *Political Frame* berperan penting dalam proses integrasi teknologi *Artificial Intelligence* (AI) di sekolah dan universitas. Dalam implementasi AI, terdapat dinamika politik antara berbagai aktor seperti pemerintah, kepala sekolah, guru, teknolog pendidikan, dan masyarakat. Setiap pihak membawa kepentingan dan pandangan etis yang berbeda terhadap penggunaan AI dalam pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan proses negosiasi yang intensif untuk memastikan bahwa adopsi AI tidak hanya efisien secara teknis, tetapi juga etis dan berkeadilan secara social (Duran & Ermiş, 2025).

Lebih lanjut, aspek politik dalam pendidikan tidak hanya terjadi di tingkat internal lembaga, tetapi juga di ruang publik melalui media. Penelitian oleh Akmal, Usman, dan Qamaruzzaman (2023) menunjukkan bahwa framing media terhadap isu politik dan pendidikan dapat memengaruhi cara publik menilai lembaga pendidikan. Media sering kali menonjolkan figur-figur politik dominan dan mengabaikan substansi pendidikan itu sendiri, sehingga terjadi bias informasi yang membentuk persepsi publik terhadap kinerja lembaga pendidikan. Dalam konteks ini, kekuasaan untuk membingkai realitas (*framing power*) menjadi instrumen politik yang memengaruhi legitimasi lembaga pendidikan di mata masyarakat (Akmal et al., 2023).

Selain itu, *The Political Frame* juga relevan dalam memahami hubungan antara lembaga pendidikan dan lingkungan eksternal yang lebih luas, seperti hubungan dengan pemerintah daerah, dunia industri, serta lembaga donor. Dalam menjalin kerja sama tersebut, pimpinan pendidikan perlu melakukan negosiasi untuk mendapatkan dukungan finansial, sumber

daya, dan kebijakan yang menguntungkan institusi. Namun, proses ini sering kali menuntut kemampuan diplomasi dan kompromi yang tinggi agar kepentingan lembaga tetap terlindungi tanpa kehilangan integritas akademik.

Dengan demikian, dalam *The Political Frame*, kepemimpinan pendidikan tidak dapat hanya mengandalkan kemampuan administratif atau teknis semata. Pemimpin harus berperan sebagai mediator, negosiator, sekaligus diplomat strategis yang mampu menyeimbangkan beragam kepentingan serta membangun koalisi yang produktif. Keberhasilan pemimpin pendidikan diukur bukan hanya dari pencapaian tujuan formal organisasi, tetapi juga dari kemampuannya menjaga keseimbangan kekuasaan, membangun kepercayaan antaraktor, serta memastikan bahwa setiap keputusan politik tetap berpihak pada nilai-nilai pendidikan yang berkeadilan, transparan, dan bermakna bagi masyarakat.

Dengan kata lain, *The Political Frame* mengingatkan bahwa politik dalam organisasi pendidikan bukan sekadar perebutan kekuasaan, melainkan juga proses strategis untuk memperjuangkan nilai-nilai, sumber daya, dan legitimasi yang menentukan keberlanjutan lembaga pendidikan di tengah perubahan sosial dan teknologi yang terus berkembang.

The Symbolic Frame

The Symbolic Frame menekankan dimensi budaya dan makna dalam organisasi. Perspektif ini berpandangan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada struktur dan kebijakan, tetapi juga pada simbol, ritual, narasi, dan nilai-nilai yang menciptakan rasa identitas bersama. Memainkan peran penting dalam proses *sensemaking* organisasi, yaitu cara anggota organisasi membangun makna dan memahami

pengalaman bersama melalui interaksi simbolik (Whittle *et al.*, 2023). Dalam konteks pendidikan, simbol seperti upacara wisuda, logo universitas, visi-misi sekolah, dan narasi tentang “pendidikan bermakna” menjadi elemen yang memperkuat identitas institusi.

Symbolic Frame berperan penting dalam mengintegrasikan teknologi *Generative AI* ke dalam budaya sekolah (Duran & Ermiş, 2025). Simbol dan narasi digunakan untuk menanamkan nilai etika, tanggung jawab, serta inovasi yang sejalan dengan tujuan pendidikan nasional. Dengan demikian, kepemimpinan simbolik harus mampu membangun makna dan kepercayaan kolektif, terutama di masa perubahan.

Penelitian oleh Li, Shi, & Zhao (2023) tentang *neuro-symbolic frameworks* juga memberikan implikasi teoretis bahwa pendekatan simbolik tidak hanya berkaitan dengan budaya organisasi, tetapi juga dengan bagaimana manusia dan teknologi berinteraksi melalui sistem simbol dan bahasa. Dalam pendidikan modern, hal ini tercermin dalam integrasi nilai-nilai kemanusiaan dengan inovasi digital (Li *et al.*, 2023). Dengan demikian, *The Symbolic Frame* dalam organisasi pendidikan menuntut kepemimpinan yang mampu menciptakan visi inspiratif, makna kolektif, dan budaya etis yang memperkuat identitas lembaga di tengah perubahan sosial dan teknologi yang **cepat**.

Elemen-elemen utama *Political Frame* dan *Symbolic Frame*

1. *Political Frame: Kekuasaan, Kepentingan, dan Konflik dalam Organisasi*

Political Frame menurut Bolman dan Deal (2017) menggambarkan organisasi sebagai arena politik tempat

individu dan kelompok bersaing untuk mendapatkan kekuasaan, pengaruh, serta akses terhadap sumber daya yang terbatas. Frame ini menekankan bahwa setiap anggota organisasi memiliki kepentingan, nilai, dan tujuan yang berbeda. Oleh karena itu, konflik dan negosiasi dianggap sebagai bagian alami dari dinamika organisasi.

Dalam konteks lembaga pendidikan seperti sekolah atau madrasah, Political Frame dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah, guru, siswa, dan pihak eksternal (seperti dinas pendidikan atau komite sekolah) saling berinteraksi dalam pengambilan keputusan. Menurut Hoy dan Miskel (2013), lembaga pendidikan bukan sekadar struktur birokratis, melainkan juga sistem politik di mana aktor-aktor di dalamnya berusaha memengaruhi kebijakan dan keputusan demi kepentingan masing-masing.

Elemen utama dari Political Frame dapat dijelaskan lebih dalam sebagai berikut:

- Pentingnya Kekuasaan dan Pengaruh
Political Frame berasumsi bahwa kekuasaan merupakan sumber daya utama dalam organisasi. Kekuasaan dapat berasal dari posisi formal, pengetahuan, karisma, atau kemampuan membangun jaringan. Di lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki kekuasaan struktural untuk menetapkan kebijakan, sementara guru memiliki kekuasaan profesional melalui keahlian dan pengaruh di kelas (Bolman & Deal, 2017).
- Negosiasi dan Konflik
Konflik dipandang bukan sebagai gangguan, melainkan sebagai sarana untuk mencapai keseimbangan kekuasaan. Melalui negosiasi dan kompromi, keputusan yang lebih

realistis dapat diambil. Contohnya, dalam pembagian beban kerja atau alokasi anggaran kegiatan sekolah, sering terjadi tarik-menarik kepentingan antar guru atau antara guru dan manajemen. Jika dikelola dengan baik, konflik ini justru mendorong inovasi dan transparansi (Pfeffer, 1992).

- **Pengelolaan Konflik**

Keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin mengelola konflik secara konstruktif. Kepala sekolah sebagai pemimpin politik harus mampu menjadi mediator yang menyeimbangkan kekuatan dan membangun koalisi antar pihak. Yukl (2013) menyebutkan bahwa keterampilan memediasi konflik dan bernegosiasi adalah bentuk kepemimpinan politik yang esensial dalam organisasi modern.

- **Distribusi Sumber Daya**

Political Frame juga menyoroti bagaimana sumber daya seperti dana, waktu, dan peluang dikendalikan serta didistribusikan. Dalam pendidikan, pengelolaan anggaran sekolah sering menjadi sumber utama konflik karena keterbatasan sumber daya. Pemimpin yang efektif harus memahami dinamika ini dan menggunakan kekuasaan dengan bijaksana agar tidak menimbulkan ketimpangan yang berujung pada resistensi (Bolman & Deal, 2017).

Dengan demikian, *Political Frame* membantu kita memahami bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada struktur formal, tetapi juga pada kemampuan aktor-aktor di dalamnya dalam memainkan peran politik untuk mencapai tujuan bersama.

2. *Symbolic Frame: Makna, Budaya, dan Identitas dalam Organisasi*

Sementara *Political Frame* berfokus pada kekuasaan dan konflik, *Symbolic Frame* menekankan pentingnya makna, budaya, dan simbol dalam menggerakkan organisasi. Bolman dan Deal (2017) menggambarkan organisasi sebagai panggung drama di mana individu memainkan peran mereka dengan simbol, ritual, dan cerita untuk membangun identitas kolektif. Dalam kerangka ini, efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur atau kekuasaan, tetapi juga oleh seberapa kuat nilai-nilai dan makna bersama diinternalisasikan oleh seluruh anggota.

Dalam lembaga pendidikan, *Symbolic Frame* tercermin pada nilai-nilai budaya sekolah seperti kedisiplinan, religiusitas, dan kerja sama. Kepala sekolah dan guru bertindak bukan hanya sebagai pengelola, tetapi juga sebagai penjaga budaya (*culture builders*).

Elemen utama *Symbolic Frame* meliputi:

- Simbol dan Makna
Simbol-simbol seperti logo sekolah, seragam, atau slogan mencerminkan nilai dan identitas organisasi. Makna yang terkandung dalam simbol-simbol tersebut membantu membentuk persepsi dan komitmen anggota. Misalnya, slogan “*Madrasah Hebat Bermartabat*” pada MAN 1 Pamekasan bukan sekadar kalimat, melainkan representasi visi dan kebanggaan bersama yang menginspirasi warga madrasah (Deal & Peterson, 2016).
- Cerita dan Mitos
Cerita dan mitos berfungsi sebagai sarana pembentukan identitas dan penyebaran nilai-nilai. Kisah sukses alumni

atau perjuangan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran menjadi narasi simbolik yang memperkuat rasa memiliki. Menurut Schein (2010), mitos dan cerita ini memperkuat budaya organisasi dan menciptakan makna emosional bagi anggota.

- **Budaya Organisasi**
Budaya adalah inti dari *Symbolic Frame*. Ia mencakup nilai, norma, dan tradisi yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Dalam lembaga pendidikan, budaya kerja sama, religius, dan integritas merupakan pondasi utama yang menjaga keharmonisan hubungan antar guru, siswa, dan staf (Hofstede, 2011).
- **Pengalaman Kolektif dan Ritual**
Upacara bendera, kegiatan keagamaan, dan rapat tahunan merupakan bentuk ritual yang meneguhkan solidaritas dan komitmen kolektif. Menurut Bolman dan Deal (2017), ritual berfungsi untuk menghidupkan makna simbolik dan memperkuat rasa komunitas dalam organisasi.

Dengan kata lain, *Symbolic Frame* memandang bahwa organisasi akan efektif jika setiap anggotanya memahami dan menghayati makna serta nilai-nilai yang dianut bersama. Pemimpin yang berhasil dalam frame ini adalah mereka yang mampu menciptakan makna, membangun simbol, dan menumbuhkan budaya yang positif.

Hubungan antara Political Frame dan Symbolic Frame

Kedua kerangka ini saling melengkapi dalam memahami kompleksitas organisasi pendidikan. Political Frame membantu kita membaca dinamika kekuasaan, konflik, dan distribusi sumber daya, sedangkan *Symbolic Frame* membantu kita memahami bagaimana budaya dan makna dapat memperkuat kohesi dan motivasi anggota.

Sebagai contoh, ketika kepala sekolah menghadapi konflik antara dua kelompok guru terkait pembagian tugas, ia dapat menggunakan pendekatan *Political Frame* untuk menegosiasikan kepentingan dan keseimbangan kekuasaan. Namun, agar solusi tersebut berkelanjutan, ia juga harus mengaktifkan *Symbolic Frame* dengan membangun narasi kebersamaan, memperkuat nilai kekeluargaan, dan menciptakan simbol persatuan.

Dengan demikian, pemimpin pendidikan yang efektif adalah mereka yang mampu menyeimbangkan kekuasaan (politik) dengan makna (simbolik), sebagaimana disarankan oleh Bolman dan Deal (2017). Kombinasi kedua frame ini membuat organisasi tidak hanya berjalan efisien secara struktural, tetapi juga bermakna secara emosional dan budaya.

Integrasi *Political* dan *Symbolic* Frame dalam inovasi Pendidikan

Integrasi antara *Political Frame* dan *Symbolic Frame* dalam inovasi pendidikan merupakan pendekatan strategis yang menggabungkan kekuatan politik (kekuasaan, kepentingan, negosiasi) dengan kekuatan simbolik (makna, budaya, nilai, dan visi bersama) dalam mengelola perubahan dan pembaruan di lembaga pendidikan. Pendekatan ini didasarkan pada teori Bolman dan Deal (2017), yang menyatakan bahwa organisasi pendidikan yang efektif adalah yang mampu melihat realitas dari berbagai frame atau sudut pandang.

Berikut penjelasan mendalam tentang integrasi kedua frame tersebut dalam konteks inovasi pendidikan:

1. *Political Frame dalam Inovasi Pendidikan*

Political Frame memandang lembaga pendidikan sebagai sebuah arena kekuasaan, konflik, dan kepentingan yang saling berinteraksi (Bolman & Deal, 2017). Dalam pandangan ini, setiap individu dan kelompok di dalam organisasi pendidikan seperti kepala sekolah, guru, staf, peserta didik, orang tua, komite sekolah, dan pemerintah memiliki tujuan, kebutuhan, dan agenda masing-masing. Oleh karena itu, inovasi pendidikan tidak hanya merupakan proses teknis atau administratif, tetapi juga proses politis yang melibatkan perebutan sumber daya, legitimasi, dan pengaruh.

Dalam konteks pendidikan, inovasi seperti penerapan kurikulum baru, transformasi digital, atau pembelajaran berbasis proyek sering kali menimbulkan perbedaan kepentingan di antara para pemangku kepentingan. Guru mungkin khawatir terhadap peningkatan beban kerja, orang tua khawatir tentang efektivitas pembelajaran baru, sementara pemerintah menekankan akuntabilitas dan hasil. Ketegangan inilah yang membuat pemimpin pendidikan harus memiliki kecerdasan politik (*political intelligence*) untuk mengelola dinamika kekuasaan tersebut (Lunenburg, 2012).

- **Mengelola Konflik dan Kepentingan**

Dalam *Political Frame*, konflik dianggap alami dan tidak selalu negatif. Konflik bisa menjadi sumber energi perubahan bila dikelola dengan benar (Bolman & Deal, 2017). Pemimpin pendidikan perlu memahami bahwa resistensi terhadap inovasi bukan semata bentuk penolakan, tetapi sering kali merupakan ekspresi dari perbedaan nilai, prioritas, atau ketakutan terhadap ketidakpastian.

Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menjadi mediator dan fasilitator dalam meredakan konflik serta menyatukan berbagai kepentingan. Misalnya, saat sekolah menerapkan pembelajaran berbasis teknologi, sebagian guru mungkin merasa kurang siap. Pemimpin perlu memberikan ruang dialog, pelatihan, dan dukungan emosional agar mereka tidak merasa terpinggirkan.

Menurut Bush (2011), kepemimpinan pendidikan yang efektif dalam situasi seperti ini adalah kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan kekuasaan formal dan pengaruh sosial, sehingga konflik dapat menjadi sarana untuk menemukan solusi bersama, bukan pemecah solidaritas organisasi.

- **Membangun Koalisi dan Aliansi Strategis**

Dalam *Political Frame*, keberhasilan inovasi pendidikan sangat bergantung pada kemampuan membangun koalisi yakni jaringan dukungan dari berbagai pihak yang memiliki kekuasaan dan kepentingan yang saling terkait (Bolman & Deal, 2017). Pemimpin pendidikan tidak dapat bekerja sendiri; ia perlu merangkul guru, siswa, orang tua, komite sekolah, bahkan mitra eksternal seperti Dinas Pendidikan dan dunia industri.

Sebagai contoh, dalam pengembangan *Smart School* atau sekolah berbasis teknologi, kepala sekolah perlu menjalin kemitraan dengan pemerintah daerah untuk dukungan dana, dengan perguruan tinggi untuk pengembangan kapasitas guru, dan dengan masyarakat agar inovasi mendapat legitimasi sosial. Fullan (2020) menekankan bahwa inovasi pendidikan yang berkelanjutan hanya akan tercapai jika didukung oleh jejaring sosial dan politik yang kuat, bukan sekadar kebijakan dari atas ke bawah. Oleh sebab itu, kemampuan kepala sekolah dalam melakukan

lobi, komunikasi strategis, dan membangun aliansi menjadi bagian penting dari kepemimpinan politik yang efektif.

- **Menggunakan Pengaruh dan Negosiasi untuk Mendukung Perubahan**

Inovasi pendidikan menuntut pemimpin untuk mengalokasikan dan memobilisasi sumber daya secara efektif, termasuk anggaran, tenaga, waktu, dan legitimasi organisasi. Namun, karena sumber daya di lembaga pendidikan sering kali terbatas, pemimpin perlu menggunakan pengaruh (*influence*) dan negosiasi (*negotiation*) sebagai strategi utama.

Sebagai contoh, ketika ingin mengadakan pelatihan guru untuk implementasi Kurikulum Merdeka, kepala sekolah mungkin perlu bernegosiasi dengan pihak komite sekolah untuk mendapatkan dukungan anggaran, serta dengan guru untuk menyesuaikan jadwal mengajar. Negosiasi yang dilakukan dengan cara partisipatif dan transparan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap inovasi tersebut.

Menurut Yukl (2013), pemimpin yang efektif dalam konteks politik bukanlah mereka yang memaksakan kehendak, tetapi mereka yang mampu mengarahkan kepentingan individu menuju tujuan kolektif organisasi melalui komunikasi persuasif dan pembentukan kepercayaan

2. *Symbolic Frame dalam Inovasi Pendidikan*

Symbolic Frame menekankan bahwa organisasi, termasuk lembaga pendidikan, tidak hanya berfungsi sebagai sistem struktural atau politik, tetapi juga sebagai arena makna, nilai, dan budaya (Bolman & Deal, 2017). Dalam kerangka ini, setiap tindakan, kebijakan, atau inovasi dalam dunia pendidikan tidak dapat dipahami hanya dari sisi rasional atau

administratif, tetapi harus dipahami dari bagaimana warga sekolah menafsirkan dan memberi makna terhadap perubahan tersebut.

Dengan kata lain, inovasi pendidikan bukan hanya tentang mengganti kurikulum, memperkenalkan tekno-logi baru, atau menambah fasilitas, tetapi tentang membangun kesadaran dan keyakinan bersama bahwa perubahan tersebut bermakna, bernilai, dan layak diperjuangkan. Oleh karena itu, *Symbolic Frame* menjadi penting agar inovasi pendidikan tidak sekadar menjadi program formal, tetapi menjadi bagian dari budaya dan identitas lembaga pendidikan itu sendiri.

- **Membangun Narasi dan Simbol Positif tentang Perubahan**

Dalam perspektif *Symbolic Frame*, narasi (cerita bersama) dan simbol (tanda yang bermakna) merupakan alat kepemimpinan yang kuat. Pemimpin pendidikan berperan sebagai “pencerita utama” (chief storyteller) yang mampu menghubungkan inovasi dengan nilai-nilai luhur lembaga. Misalnya, ketika sekolah menerapkan pembelajaran digital, kepala sekolah dapat membingkai perubahan ini sebagai langkah menuju “madrasah unggul dan adaptif terhadap zaman”, bukan sekadar perintah dari dinas. Narasi semacam ini menciptakan rasa tujuan bersama (*shared purpose*) dan mengubah inovasi menjadi sumber kebanggaan, bukan beban.

Menurut Sergiovanni (2001), kepemimpinan yang efektif tidak hanya bersifat teknis atau manajerial, tetapi juga **moral dan simbolik**, yakni mampu menginspirasi makna di balik kebijakan. Pemimpin yang mampu menanamkan makna akan menggerakkan hati dan pikiran warga sekolah untuk terlibat aktif dalam perubahan. Dengan demikian,

inovasi pendidikan menjadi gerakan spiritual dan moral, bukan sekadar administratif.

- **Menanamkan Budaya Kolaboratif dan Semangat Belajar Bersama**

Budaya organisasi merupakan inti dari *Symbolic Frame*. Dalam konteks inovasi pendidikan, keberhasilan transformasi sangat tergantung pada budaya kolaboratif dan semangat belajar bersama yang tertanam di sekolah. Pemimpin pendidikan harus menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi antar guru, pertukaran ide, dan pembelajaran berkelanjutan. Guru tidak boleh merasa sendirian dalam menghadapi perubahan, melainkan bagian dari komunitas pembelajar yang saling mendukung (*learning community*).

Fullan (2020) menegaskan bahwa perubahan pendidikan hanya akan bertahan jika diikuti oleh perubahan budaya organisasi, yakni ketika nilai-nilai seperti kolaborasi, refleksi, dan inovasi menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mendorong dialog terbuka, memberikan ruang bagi inisiatif, serta menumbuhkan *trust* di antara warga sekolah agar inovasi tidak berhenti pada kebijakan, tetapi hidup dalam praktik nyata.

Contohnya, guru-guru bisa diajak untuk rutin melakukan *Lesson Study* atau *Forum Guru Inovatif* sebagai wadah belajar bersama. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi profesional, tetapi juga memperkuat solidaritas dan semangat kolektif untuk maju bersama.

- **Menggunakan Ritual, Tradisi, dan Simbol untuk Memperkuat Komitmen**

Setiap organisasi memiliki simbol, ritual, dan tradisi yang membentuk identitas dan semangat kebersamaan. Dalam

Symbolic Frame, elemen-elemen tersebut digunakan secara sadar untuk pemimpin pendidikan dapat menciptakan ritual baru yang memperingati atau merayakan pencapaian inovatif, misalnya:

- Mengadakan *Hari Inovasi Sekolah* untuk memamerkan hasil karya guru dan siswa.
- Menyelenggarakan *Forum Guru Kreatif* atau *Pekan Pembelajaran Inovatif* sebagai ajang berbagi praktik baik.
- Memberikan penghargaan simbolik seperti “Guru Inspiratif Bulan Ini” atau “Siswa Pelopor Inovasi”.

Menurut Deal dan Peterson (2009), simbol dan ritual berfungsi menanamkan makna emosional dan spiritual terhadap kegiatan sekolah, sehingga inovasi tidak lagi terasa asing, melainkan bagian dari jati diri organisasi. Tradisi semacam ini juga memperkuat rasa memiliki dan kebanggaan terhadap lembaga, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan inovasi.

C. Kesimpulan

Pemahaman terhadap *Political Frame* dan *Symbolic Frame* sebagaimana dikemukakan oleh Bolman dan Deal merupakan landasan penting dalam membaca dinamika organisasi pendidikan modern. Melalui *Political Frame*, lembaga pendidikan dipandang sebagai arena interaksi kepentingan, perebutan sumber daya, serta negosiasi kekuasaan yang tidak terelakkan. Konflik, koalisi, dan kompromi merupakan bagian inheren dari proses pengambilan keputusan, sehingga pemimpin pendidikan harus memiliki kecerdasan politik untuk menavigasi relasi kekuasaan, mengelola perbedaan pandangan, serta membangun dukungan strategis demi keberlangsungan kebijakan dan inovasi.

Di sisi lain, *Symbolic Frame* menempatkan makna, nilai, budaya, dan simbol sebagai pilar yang membentuk identitas dan karakter organisasi. Melalui ritual, tradisi, narasi, dan cerita kolektif, lembaga pendidikan membangun rasa memiliki, kebanggaan, dan komitmen bersama. Pemimpin dalam *frame* ini berperan sebagai pencipta makna yang mampu menghidupkan nilai-nilai organisasi sehingga setiap perubahan tidak hanya dipahami secara rasional, tetapi juga dirasakan secara emosional dan spiritual oleh seluruh warga sekolah.

Kedua *frame* tersebut saling melengkapi dalam proses inovasi pendidikan. *Political Frame* menyediakan strategi negosiasi, pengelolaan konflik, serta pembentukan koalisi, sementara *Symbolic Frame* menanamkan makna, visi, serta budaya positif yang memastikan keberlanjutan perubahan. Integrasi keduanya menjadi semakin relevan pada era disrupsi teknologi dan perkembangan *Artificial Intelligence*, di mana kepemimpinan dituntut tidak hanya cerdas secara teknis, tetapi juga peka secara nilai dan budaya. Melalui keseimbangan antara dinamika politik dan kekuatan simbolik, lembaga pendidikan mampu bergerak sebagai organisasi pembelajar yang adaptif, berintegritas, dan memiliki arah moral yang jelas dalam menghadapi tantangan zaman.

Dengan demikian, *Political Frame* dan *Symbolic Frame* memberikan kerangka konseptual yang komprehensif bagi pemimpin pendidikan untuk mengelola perubahan secara efektif dan bermakna. Keduanya mengajarkan bahwa keberhasilan organisasi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh struktur atau kebijakan, tetapi juga oleh bagaimana kekuasaan dikelola, makna dibangun, dan budaya dijaga agar tetap hidup di dalam praktik keseharian lembaga pendidikan.

D. Daftar Pustaka

- Akmal, S., Usman, A. R., & Qamaruzzaman, Q. (2023). Political and Educational Messages in Serambi Indonesia: A Framing Analysis. *Jurnal ASPIKOM*, 8(2), 287. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v8i2.1270>
- Duran, A., & Ermiş, U. F. (2025). Integrating Generative AI in Education: Implications for School Leadership from Policy Documents Through Bolman and Deal's Four Frame Theory. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 14(2), 416–440. <https://doi.org/10.14686/buefad.1435086>
- Holmes, W. T. (2024). Motivating language theory, the four frames, and change: an infused model. *Development and Learning in Organizations*, 38(2), 16–19. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2023-0105>
- Islam, N. M., Laughter, L., Sadid-Zadeh, R., Smith, C., Dolan, T. A., Crain, G., & Squarize, C. H. (2022). Adopting artificial intelligence in dental education: A model for academic leadership and innovation. *Journal of Dental Education*, 86(11), 1545–1551. <https://doi.org/10.1002/jdd.13010>
- James, T. S. (2021). Assessing the policy effects of political leaders: a layered framework. In *Policy Studies* (Vol. 42, Issues 5–6, pp. 437–454). Routledge. <https://doi.org/10.1080/01442872.2021.1949090>
- Li, L., Shi, L., & Zhao, R. (2023). *A Vertical-Horizontal Integrated Neuro-Symbolic Framework towards Artificial General Intelligence*. <https://cis.temple.edu/~pwang/AGI-Intro.html>

- Whittle, A., Vaara, E., & Maitlis, S. (2023). The Role of Language in Organizational Sensemaking: An Integrative Theoretical Framework and an Agenda for Future Research. In *Journal of Management* (Vol. 49, Issue 6, pp. 1807–1840). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/01492063221147295>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hofstede, G. (2011). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. Teachers College Press.
- Lunenburg, F. C. (2012). *Power and Leadership: An Influence Process*. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–9.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2009). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

07

ORGANIZING GROUPS AND TEAMS DALAM PENDIDIKAN

Afina Fidaroin Naja. 24010845146
Elizabeth Bryana Stone. 24010845177

A. Pendahuluan

Dalam dunia pendidikan modern, kolaborasi telah menjadi salah satu pilar utama dalam mencapai tujuan pembelajaran yang efektif, relevan, dan berkelanjutan. Proses pendidikan saat ini tidak lagi hanya berorientasi pada hasil individu, tetapi juga menekankan pada kemampuan bekerja sama, berkomunikasi, dan beradaptasi dalam kelompok. Tidak lagi cukup bagi pendidik atau peserta didik bekerja secara individual; kerja sama dalam kelompok dan tim menjadi kebutuhan yang tak terhindarkan dalam menghadapi kompleksitas tantangan pendidikan abad ke-21, seperti perkembangan teknologi, keragaman budaya, serta tuntutan kompetensi kolaboratif di dunia kerja. Oleh karena itu, konsep *organizing groups and teams* atau pengorganisasian kelompok

dan tim menjadi sangat penting untuk dipahami dan diterapkan secara strategis di lingkungan pendidikan, baik di tingkat sekolah, perguruan tinggi, maupun lembaga pendidikan nonformal.

Pendidikan sebagai sistem sosial memerlukan koordinasi yang harmonis di antara berbagai elemen yang terlibat, seperti guru, siswa, kepala sekolah, staf administrasi, dan masyarakat (Firdaus, 2023). Setiap elemen memiliki peran yang saling melengkapi dan saling bergantung dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang produktif. Melalui pembentukan kelompok dan tim yang terorganisasi dengan baik, proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pendidikan dapat berjalan secara sinergis dan terarah. Kolaborasi antarkomponen ini juga memungkinkan munculnya inovasi baru dalam proses belajar-mengajar, pengelolaan kurikulum, maupun pengembangan profesional pendidik.

Svari (2023) menyatakan bahwa pengorganisasian yang efektif tidak hanya memperkuat hubungan antarindividu, tetapi juga meningkatkan efisiensi, partisipasi, dan inovasi dalam pelaksanaan tugas-tugas Pendidikan (Svari, 2023). Dengan pengorganisasian yang tepat, setiap anggota kelompok memiliki kesempatan untuk berkontribusi sesuai dengan potensi dan keahliannya masing-masing. Hal ini juga mendorong terciptanya budaya saling menghargai dan saling mendukung, yang menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan kolaboratif.

Selain itu, pengorganisasian kelompok dan tim menjadi salah satu keterampilan manajerial penting bagi pemimpin pendidikan. Kepala sekolah atau pimpinan lembaga tidak

hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menciptakan struktur organisasi yang adaptif dan inklusif. Mereka harus mampu membangun sistem yang mendorong kolaborasi antar individu dan unit kerja, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif di antara seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini tidak hanya menekankan pada pembagian tugas, tetapi juga pada penciptaan visi bersama yang mampu memotivasi seluruh anggota tim. Dengan demikian, pengorganisasian bukan hanya sekadar kegiatan administratif, melainkan juga strategi kepemimpinan yang berorientasi pada penguatan budaya kerja sama, transparansi, dan produktivitas bersama dalam mencapai tujuan pendidikan secara menyeluruh.

B. Materi

Konsep Organizing Groups and Teams dalam Pendidikan

Secara konseptual, *organizing groups and teams* dapat dipahami sebagai suatu proses penataan sumber daya manusia ke dalam kelompok yang terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Murtafiah *et al.*, 2024). Sedangkan menurut Syukran *et al.*, (2022), pengorganisasian adalah kegiatan mengatur dan mengalokasikan sumber daya, termasuk manusia, agar dapat bekerja secara terkoordinasi menuju tujuan bersama. Dalam konteks pendidikan, ini berarti mengelola tenaga pendidik, peserta didik, dan pihak-pihak lain agar mampu berkolaborasi secara harmonis (Syukran *et al.*, 2022a).

Dalam praktiknya, pengorganisasian kelompok dan tim di dunia pendidikan dapat berbentuk:

- Tim guru mata pelajaran yang bekerja sama dalam menyusun silabus dan perangkat pembelajaran.
- Kelompok belajar siswa yang berfokus pada pembelajaran kooperatif untuk meningkatkan pemahaman materi.
- Tim manajemen sekolah yang bertugas mengatur kegiatan akademik dan non-akademik secara strategis.

Setiap kelompok memiliki struktur, tujuan, dan mekanisme kerja yang berbeda. Kelompok formal biasanya dibentuk oleh lembaga dengan peran yang jelas, sementara kelompok informal muncul secara spontan karena adanya kepentingan atau hubungan sosial tertentu di antara anggotanya (Mardiah *et al.*, 2023). Keduanya penting dalam mendukung atmosfer organisasi pendidikan yang dinamis.

Konsep pengorganisasian tim dalam pendidikan juga mencakup dimensi psikologis dan sosial. Artinya, pembentukan tim tidak semata-mata berdasarkan struktur formal, tetapi juga harus mempertimbangkan faktor hubungan interpersonal, gaya komunikasi, dan motivasi anggota. Dengan demikian, keberhasilan sebuah tim sangat ditentukan oleh keseimbangan antara struktur organisasi dan dinamika sosial di dalamnya.

Prinsip dan Karakteristik Team yang Efektif

Sebuah tim yang efektif tidak terbentuk secara instan, melainkan melalui proses pembentukan, pembiasaan, dan penyesuaian yang berkelanjutan. Dalam konteks pendidikan, tim yang efektif merupakan elemen penting dalam menentukan kualitas layanan pembelajaran maupun pengelolaan lembaga. Rosita (2024) menyatakan bahwa efektivitas tim menjadi indikator keberhasilan karena setiap keputusan, kebijakan, dan inovasi yang dihasilkan oleh suatu

lembaga pendidikan sering kali merupakan hasil kerja kolektif (Rosita, 2024). Tim yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kemampuan bekerja sama secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama (Tamaya *et al.*, 2023). Oleh karena itu, pembentukan tim yang efektif membutuhkan penerapan prinsip-prinsip manajemen, komunikasi interpersonal, serta kepemimpinan yang demokratis agar seluruh anggota dapat berpartisipasi aktif dalam mencapai sasaran organisasi pendidikan.

Salah satu prinsip utama tim yang efektif adalah adanya tujuan yang jelas dan terukur yang dipahami oleh semua anggota. Tujuan yang spesifik akan mempermudah tim dalam menyusun strategi, menentukan langkah kerja, dan mengukur keberhasilan. Misalnya, tim guru bidang studi sains yang memiliki tujuan meningkatkan hasil belajar siswa melalui pembelajaran berbasis proyek akan lebih fokus dalam merancang kegiatan yang relevan. Selain itu, pembagian peran dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik juga sangat penting agar tidak terjadi tumpang tindih tugas dan konflik peran di dalam tim. Ketika setiap anggota memahami posisinya, maka koordinasi menjadi lebih efektif dan hasil kerja tim dapat tercapai secara maksimal. Di sisi lain, kepemimpinan yang demokratis dan inspiratif berperan penting dalam membangun semangat kerja sama (Nurhayuni, Syaifudin, *et al.*, 2023). Pemimpin tim yang baik berfungsi sebagai fasilitator yang mampu mengarahkan anggota, memberi ruang untuk berpendapat, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka dan inklusif (Nurdan *et al.*, 2025). Dengan demikian, setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Selain kepemimpinan dan pembagian peran, komunikasi yang efektif, kepercayaan, dan kohesi tim merupakan elemen penting dalam menjaga stabilitas serta keberhasilan kerja sama. Komunikasi terbuka mendorong terjadinya pertukaran ide, klarifikasi permasalahan, dan penyelesaian konflik secara konstruktif (Rozeq & Salito, 2025). Dalam dunia pendidikan, komunikasi yang baik antara guru, siswa, dan manajemen sekolah dapat mencegah kesalahpahaman serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Kepercayaan antaranggota tim juga menjadi fondasi yang tak tergantikan; tanpa rasa percaya, kolaborasi tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, setiap anggota harus saling menghormati perbedaan latar belakang, cara berpikir, dan gaya kerja satu sama lain. Selain itu, tim yang efektif memiliki tingkat kohesi dan komitmen yang tinggi terhadap tujuan bersama. Mereka tidak hanya bekerja demi kepentingan individu, tetapi juga demi kemajuan lembaga. Kohesi ini dapat diperkuat melalui kegiatan refleksi bersama, pelatihan tim (*team building*), maupun evaluasi rutin yang memungkinkan seluruh anggota belajar dari pengalaman sebelumnya. Evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan menjadi ciri khas tim yang matang di mana mereka tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses perbaikan berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Model dan Strategi Pengorganisasian Kelompok

Untuk membentuk tim dan kelompok yang efektif, lembaga pendidikan perlu memilih model pengorganisasian yang sesuai dengan kebutuhan, konteks, dan tujuan organisasi. Beberapa model dan strategi yang umum digunakan antara lain (Gomo, Steyn, & Van Waveren, 2021):

1. *Model Fungsional*

Model ini mengorganisasi tim berdasarkan fungsi atau keahlian tertentu. Misalnya, tim akademik, tim keuangan, dan tim kesiswaan. Setiap tim bertanggung jawab terhadap fungsi spesifik dalam organisasi. Kelebihannya adalah efisiensi dan spesialisasi tinggi, namun kekurangannya adalah potensi kurangnya koordinasi lintas fungsi.

2. *Model Matriks (Matrix Model)*

Model ini mengombinasikan struktur fungsional dan proyek. Anggota tim memiliki dua jalur tanggung jawab: kepada pimpinan fungsional dan pimpinan proyek. Dalam pendidikan, misalnya, seorang guru bisa menjadi anggota tim pengembang kurikulum sekaligus koordinator kegiatan ekstrakurikuler. Model ini efektif untuk organisasi yang dinamis dan membutuhkan kolaborasi lintas bidang, meskipun koordinasi yang kompleks dapat menjadi tantangan tersendiri.

3. *Model Proyek (Project-Based Teams)*

Model ini digunakan ketika organisasi ingin menyelesaikan tugas atau proyek tertentu dalam jangka waktu terbatas. Contohnya, tim penyusun akreditasi sekolah atau tim panitia kegiatan tahunan. Model ini mendorong efisiensi dan fokus, karena setiap anggota diarahkan untuk mencapai hasil konkret dalam waktu tertentu.

4. *Model Kolaboratif*

Model ini menekankan kerja sama antarindividu atau kelompok tanpa batasan struktur formal yang kaku. Biasanya diterapkan dalam pembelajaran kolaboratif atau kerja sama lintas lembaga, seperti kolaborasi antara sekolah dan universitas. Kelebihannya adalah fleksibilitas tinggi, inovasi,

dan pertukaran ide yang kaya.

Strategi Pengorganisasian Kelompok yang Efektif

Strategi pengorganisasian kelompok yang efektif merupakan faktor kunci dalam membangun sinergi dan kolaborasi yang produktif di lingkungan pendidikan. Pengorganisasian yang baik tidak hanya menyangkut pembentukan struktur formal, tetapi juga menyentuh aspek dinamika sosial dan psikologis antaranggota tim. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi tujuan dan sasaran tim secara jelas dan terukur. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi tujuan dan sasaran tim secara jelas dan terukur.

Sejalan dengan itu, Sholeh (2020) menegaskan bahwa penyusunan strategi yang terintegrasi serta penetapan tujuan yang spesifik membantu anggota memahami arah kerja dan tanggung jawab bersama (Sholeh, 2023). Tujuan yang spesifik akan membantu setiap anggota memahami arah kerja dan tanggung jawab yang harus dicapai bersama. Dalam konteks lembaga pendidikan, misalnya, tim guru yang memiliki sasaran meningkatkan kualitas pembelajaran berbasis teknologi akan lebih mudah menentukan prioritas kegiatan dan metode yang sesuai. Setelah tujuan dirumuskan, tahapan berikutnya adalah seleksi dan penempatan anggota yang tepat. Pemilihan anggota tidak dapat dilakukan secara acak, melainkan harus mempertimbangkan kompetensi, keahlian, minat, serta kepribadian masing-masing individu. Pemilihan anggota tidak dapat dilakukan secara acak, melainkan harus mempertimbangkan kompetensi, keahlian, minat, serta kepribadian masing-masing individu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Munawir *et al.* (2023) yang menyebut bahwa tim yang efektif dibentuk bukan melalui penempatan acak,

melainkan melalui pemilihan anggota yang mempertimbangkan kompetensi, minat, dan kepribadian (Munawir *et al.*, 2023). Kombinasi yang seimbang antara keahlian teknis dan kemampuan interpersonal akan menghasilkan tim yang harmonis dan produktif.

Setelah tim terbentuk, pembangunan komunikasi dan koordinasi menjadi aspek fundamental yang menentukan efektivitas kerja kelompok. Komunikasi yang baik memungkinkan pertukaran informasi secara cepat, mencegah kesalahpahaman, serta memperkuat kerja sama antaranggota. Dalam dunia pendidikan modern, komunikasi dapat difasilitasi melalui berbagai cara seperti pertemuan rutin, penggunaan media digital, forum diskusi daring, atau sistem informasi sekolah. Melalui komunikasi yang efektif, setiap anggota merasa terlibat dan memiliki peran penting dalam proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, keberhasilan tim juga sangat ditentukan oleh penguatan kepemimpinan dan motivasi. Pemimpin tim harus mampu menumbuhkan semangat kerja, menciptakan lingkungan yang positif, serta memberikan penghargaan atas kontribusi anggota. Kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif akan memunculkan rasa percaya diri dan tanggung jawab bersama, sehingga setiap anggota terdorong untuk memberikan performa terbaiknya. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah atau koordinator tim perlu menjadi teladan yang menunjukkan integritas, keterbukaan, dan kemampuan mengelola perbedaan.

Selanjutnya, strategi yang tak kalah penting adalah pelatihan dan pengembangan tim (*team building*) yang berfungsi memperkuat hubungan interpersonal antaranggota. Melalui kegiatan pelatihan, anggota dapat saling mengenal gaya kerja,

karakter, serta kekuatan masing-masing, sehingga dapat membangun kepercayaan dan komitmen kolektif. Kegiatan *team building* juga berfungsi untuk memperkuat solidaritas dan meningkatkan kemampuan kolaboratif yang dibutuhkan dalam menyelesaikan berbagai tantangan pendidikan. Selain itu, evaluasi dan umpan balik (*feedback*) secara berkala harus menjadi bagian dari siklus kerja tim. Evaluasi membantu tim mengidentifikasi hambatan, memperbaiki strategi, dan meningkatkan produktivitas kerja di masa mendatang. Umpan balik yang konstruktif akan menumbuhkan budaya refleksi dan perbaikan diri, baik pada tingkat individu maupun kelompok. Melalui penerapan berbagai strategi tersebut, lembaga pendidikan dapat membentuk kelompok dan tim yang adaptif, inovatif, serta berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran dan pengelolaan sekolah secara berkelanjutan. Dengan demikian, strategi pengorganisasian yang efektif tidak hanya menciptakan efisiensi kerja, tetapi juga membangun fondasi kuat bagi budaya kolaboratif yang menjadi ciri khas pendidikan abad ke-21.

Inovasi dan Integrasi Teknologi dalam Kerja Tim

Dalam era digitalisasi pendidikan, inovasi dan integrasi teknologi telah menjadi elemen penting dalam meningkatkan efektivitas kerja tim di lingkungan pendidikan. Teknologi tidak hanya berperan sebagai alat bantu administratif, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk memperkuat koordinasi, transparansi, dan kolaborasi antara guru, siswa, serta tenaga kependidikan. Transformasi digital menuntut lembaga pendidikan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika baru yang berbasis data dan kolaboratif, di mana komunikasi dan pengambilan keputusan dilakukan secara cepat, efisien, dan terintegrasi.

Integrasi teknologi dalam kerja tim pendidikan telah membawa perubahan mendasar dalam cara guru, siswa, dan tenaga kependidikan berinteraksi dan bekerja sama. Pemanfaatan *Learning Management System (LMS)*, *Google Workspace for Education*, *Microsoft Teams*, serta berbagai platform komunikasi daring memungkinkan terjadinya kolaborasi lintas waktu dan tempat. Melalui sistem ini, tim dapat mengatur jadwal pertemuan, mendistribusikan materi, memantau kemajuan proyek, serta menyimpan data pembelajaran secara terpusat. Hal ini meningkatkan efisiensi koordinasi dan memperkuat transparansi proses kerja (Kurniawan *et al.*, 2023).

Lebih jauh, kemajuan teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *machine learning*, dan *data analytics* telah memberikan peluang baru dalam pengambilan keputusan strategis dan manajemen kinerja tim. Teknologi ini membantu kepala sekolah, koordinator, atau pimpinan lembaga untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional guru, menganalisis efektivitas kolaborasi, serta mengoptimalkan pembagian tugas berdasarkan kompetensi individu. Rahmawati dan Indrawati (2024) menekankan bahwa penggunaan AI dalam manajemen tim pendidikan mampu mempercepat proses evaluasi dan memberikan rekomendasi berbasis data untuk peningkatan kinerja.

Selain itu, penggunaan teknologi juga mendukung munculnya budaya kerja berbasis data (*data-driven culture*) di lembaga pendidikan. Dengan adanya sistem manajemen informasi digital, setiap anggota tim dapat mengakses data yang relevan secara real-time untuk mendukung pengambilan keputusan. Hal ini memperkuat akuntabilitas dan efisiensi kerja, sekaligus mendorong kolaborasi lintas divisi. Setiawan *et al.* (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan digital (*digital leadership*)

memiliki peran penting dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam budaya organisasi, membangun ekosistem pembelajaran yang kolaboratif, dan memastikan seluruh anggota tim memiliki literasi digital yang memadai.

Dengan demikian, inovasi dan integrasi teknologi dalam kerja tim bukan sekadar modernisasi alat kerja, tetapi merupakan strategi komprehensif untuk membangun organisasi pendidikan yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan mutu. Pemanfaatan teknologi digital secara optimal memungkinkan terciptanya kolaborasi yang berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis data, serta transformasi budaya kerja menuju efisiensi dan profesionalisme yang lebih tinggi.

Manfaat Pengorganisasian Kelompok dan Tim dalam Pembelajaran

Dalam konteks pendidikan modern, pengorganisasian kelompok dan tim memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi abad ke-21. Melalui pembentukan tim yang terstruktur, proses belajar tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil akademik semata, tetapi juga pada pembentukan keterampilan sosial, komunikasi, dan kepemimpinan. Kerja tim di lingkungan pendidikan menjadi wadah untuk mengembangkan kreativitas, tanggung jawab, serta rasa saling menghargai antarindividu dalam mencapai tujuan bersama.

Berikut beberapa manfaat utama dari pengorganisasian kelompok dan tim dalam pembelajaran:

1. *Peningkatan Kolaborasi dan Kreativitas*

Melalui kerja kelompok, guru dan siswa dapat saling bertukar ide serta mengembangkan solusi inovatif terhadap berbagai permasalahan pembelajaran. Kolaborasi memungkinkan peserta didik untuk berpartisipasi aktif, memecahkan masalah secara kolektif, dan menghasilkan gagasan yang lebih beragam. Hal ini sejalan dengan pandangan Johnson & Johnson (2019) bahwa kerja sama tim merupakan fondasi dari pembelajaran aktif yang mendorong kreativitas dan inovasi dalam kelas.

2. *Penguatan Kompetensi Sosial dan Komunikasi*

Pengorganisasian kelompok mendorong interaksi sosial yang positif di antara peserta didik, membangun rasa empati, menghargai perbedaan, serta meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal. Menurut Vangrieken *et al.* (2017), kerja tim guru dan siswa memperkuat hubungan profesional dan sosial yang saling mendukung, sehingga menciptakan atmosfer belajar yang kondusif.

3. *Efektivitas dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran*

Tim pengajar yang terorganisasi dengan baik mampu merancang strategi pembelajaran yang relevan dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan siswa. Setiap anggota tim dapat berkontribusi berdasarkan keahliannya, sehingga menghasilkan pendekatan pembelajaran yang lebih integratif dan terukur. Penelitian Munawir *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kerja tim guru dalam kelompok kerja guru (KKG) berperan penting dalam peningkatan profesionalisme dan mutu pembelajaran di sekolah dasar.

4. *Motivasi dan Dukungan Emosional*

Lingkungan belajar berbasis tim dapat menumbuhkan rasa memiliki dan solidaritas antaranggota kelompok. Ketika siswa dan guru merasa menjadi bagian dari komunitas belajar yang suportif, motivasi belajar meningkat dan tekanan psikologis berkurang. Rosita (2024) menjelaskan bahwa dukungan sosial dalam tim pendidikan memperkuat keterlibatan emosional dan komitmen terhadap pencapaian tujuan pembelajaran.

Tantangan dan Hambatan Implementasi

Meskipun pengorganisasian kelompok dan tim dalam pendidikan menawarkan berbagai manfaat seperti peningkatan kolaborasi, efektivitas kerja, dan inovasi pembelajaran, pelaksanaannya di lapangan tidak selalu berjalan mulus. Proses implementasi sering kali dihadapkan pada sejumlah hambatan yang bersumber dari faktor individu, struktural, maupun budaya organisasi. Hambatan ini dapat memengaruhi stabilitas kerja tim, menurunkan produktivitas, bahkan menghambat tercapainya tujuan lembaga pendidikan secara menyeluruh. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai tantangan yang kerap muncul agar dapat dirumuskan strategi pengelolaan yang tepat dan solutif. Beberapa tantangan dan hambatan utama yang sering dihadapi dalam implementasi pengorganisasian kelompok dan tim di dunia pendidikan antara lain sebagai berikut:

1. *Kurangnya Kepercayaan dan Komunikasi Efektif*

Ketidaksepahaman antaranggota tim sering kali menjadi pemicu munculnya konflik peran dan ketidakharmonisan dalam kerja sama. Komunikasi yang tidak terbuka dapat menyebabkan miskomunikasi, menurunkan koordinasi, serta menghambat pengambilan keputusan yang cepat dan tepat

(Rozeek *et al.*, 2025).

2. Keterbatasan Literasi Digital

Transformasi digital dalam dunia pendidikan menuntut seluruh anggota tim memiliki kemampuan teknologi yang memadai. Namun, kenyataannya masih banyak pendidik yang kurang familiar dengan platform digital kolaboratif, seperti *Learning Management System (LMS)* atau aplikasi konferensi daring. Hal ini menghambat efektivitas kolaborasi dan integrasi sistem kerja berbasis teknologi (Nurhayuni, Syaifuddin, *et al.*, 2023).

1. Struktur Organisasi yang Kaku

Banyak lembaga pendidikan masih menerapkan sistem birokrasi yang hierarkis dan terpusat, sehingga proses komunikasi dan pengambilan keputusan menjadi lambat. Struktur yang kaku menghambat kolaborasi lintas fungsi dan menurunkan fleksibilitas tim dalam beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan organisasi (Gomo, Steyn, & van Waveren, 2021).

2. Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan yang menekankan kontrol berlebihan dan minim ruang partisipasi dapat mengurangi semangat kerja tim. Pemimpin yang bersifat otoriter cenderung mengabaikan potensi dan inisiatif anggota, sehingga menghambat kreativitas, kolaborasi, serta tanggung jawab kolektif yang seharusnya tumbuh dalam tim (Syukran *et al.*, 2022b)

Best Practices

1. Kepemimpinan Partisipatif dan Reflektif

Artikel (Gazalin & Muhammadiyah Buton, 2025) yang berjudul

“Analisis Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Tim di Lingkungan Kerja Multikultural pada Kota Baubau”. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kolaborasi dan kinerja tim, terutama dalam konteks kerja yang multikultural. Pemimpin yang mengedepankan dialog, musyawarah, dan pemberdayaan anggota menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama dalam tim. Dalam konteks pendidikan, pendekatan ini sejalan dengan nilai-nilai pedagogis yang menekankan pembelajaran kolaboratif dan reflektif (Sholeh, 2023).

Kepemimpinan partisipatif menuntut pemimpin untuk tidak sekadar memberi instruksi, tetapi juga menjadi fasilitator yang menginspirasi dan menggerakkan anggota tim untuk berinovasi. Refleksi rutin melalui rapat tim dan peer review dapat memperkuat budaya evaluasi dan peningkatan berkelanjutan.

2. *Pemanfaatan Teknologi Kolaboratif dan Evaluasi Berkelanjutan*

Artikel (Arifah *et al.*, 2025) yang berjudul *Artificial Intelligence Integration Technology in Indonesian Language Teaching: Innovative Solutions in the Digital Era*. Dalam studi ini dijelaskan bahwa penerapan teknologi digital dan kecerdasan buatan dapat mempercepat komunikasi, mengurangi kesalahan koordinasi, serta meningkatkan efisiensi administrasi tim. Penggunaan Learning Management System (LMS) dan AI dashboard memungkinkan pengawasan kinerja berbasis data yang akurat.

Selain itu, teknologi membantu lembaga pendidikan melakukan evaluasi berbasis bukti (*evidence-based evaluation*),

sehingga perencanaan pengembangan tim lebih terarah. Evaluasi berkelanjutan juga penting untuk memastikan semua anggota memahami perannya dan berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi (Setiawan *et al.*, 2022).

C. Kesimpulan

Pengorganisasian kelompok dan tim dalam pendidikan merupakan kunci keberhasilan dalam meningkatkan kolaborasi, efektivitas pembelajaran, serta inovasi kelembagaan. Dukungan teknologi dan gaya kepemimpinan partisipatif menjadi dua elemen penting dalam mewujudkan kerja tim yang produktif. Dengan memanfaatkan sistem digital dan pendekatan reflektif, tim pendidikan mampu beradaptasi terhadap tantangan zaman sekaligus meningkatkan mutu manajemen pembelajaran.

Namun demikian, tantangan seperti keterbatasan literasi digital, struktur organisasi yang kaku, dan komunikasi yang belum optimal masih menjadi hambatan utama. Oleh karena itu, diperlukan penguatan budaya kolaboratif yang berlandaskan kepercayaan, keterbukaan, dan pembelajaran berkelanjutan. Jika praktik terbaik seperti kepemimpinan partisipatif dan evaluasi digital diterapkan secara konsisten, maka kerja tim dalam pendidikan akan menjadi fondasi utama bagi transformasi pendidikan yang inovatif, inklusif, dan berdaya saing di era digital.

D. Daftar Pustaka

- Firdaus, F. A. (2023). *Strategi Pemberdayaan Sekolah sebagai Upaya Peningkatan Manajemen Pendidikan*.
- Gomo, N., Steyn, H., & Van Waveren, C. C. (2021). The Role Of The Project Management Office In Knowledge Transfer In A Matrix-Structured Organisation: A Case Study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 32(4), 129–140. <https://doi.org/10.7166/32-4-2517>
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2019). *Cooperative Learning: The Foundation for Active Learning. Active Learning in Higher Education*, 20(1), 35–44.
- Kurniawan, A., Rasyid, M., & Hanifah, D. (2023). *Digital Collaboration in Educational Management: Integrating Technology in Teacher Teams. Journal of Educational Innovation*, 8(2), 121–138.
- Mardiah, Syaifudin, M., & Andriani, T. (2023). *Perilaku Kelompok Dalam Organisasi*.
- Munawir, M., Nasrullah, A. S., Washilah, H., & 'Adilah, M. F. (2023). Efektivitas Peningkatan Kemampuan Kinerja Guru Melalui Organisasi KKG. *Jurnal Riset Pendidikan Dasar (JRPD)*, 4(2), 173. <https://doi.org/10.30595/jrpd.v4i2.15731>
- Murtafiah, N. H., Yulianti, P. I., Nurjaman, I., & Ridwan. (2024). *Konsep dasar struktur organisasi*.
- Nurdan, Gazalin, J., Nurlia, Fadli, & Irfan. (2025). Analisis Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Tim di Lingkungan Kerja Multikultural pada Kota Baubau. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3).
- Nurhayuni, Syaifudin, M., & Andriani, T. (2023). *Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim*. Rahmawati, L., & Indrawati, S. (2024). *Artificial Intelligence Integration in*

- Educational Team Management. International Journal of Educational Technology*, 11(2), 75–92.
- Rosita, I. (2024). *Gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pengambilan keputusan dalam meningkatkan efektivitas manajemen pada lembaga pendidikan islam.*
- Rozek, A., & Salito. (2025). *Analisis Konflik Organisasi Dan Strategi Penyelesaiannya Dalam Lingkungan Kerja Moderen A R T I C L E I N F O Abstrak* (Vol. 1, Issue 3). <https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED>
- Setiawan, I., Pramono, D., & Hartono, W. (2022). *Digital Leadership in Schools: Building Collaborative Culture Through ICT. Educational Management Review*, 9(1), 11–27.
- Sholeh, M. I. (2023). Strategi Efektif dalam Manajemen Pendidikan untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Tarbawi Ngabar: Jurnal of Education*, 4(2), 139–164. <https://doi.org/10.55380/tarbawi.v4i2.462>
- Svari, N. M. F. D. (2023). *Optimalisasi Perencanaan Administratif dalam Administrasi Pendidikan untuk Peningkatan Mutu Layanan Pendidikan di Indonesia.*
- Syukran, M., Agustang, A., Idkhan, A. M., & Rifdan. (2022). *Konsep organisasi dan pengorganisasian dalam perwujudan kepentingan manusia.*
- Tamaya, V., Wellem, I., Modesta, M., & Mone, M. (2023). Pengaruh Kerjasama Tim dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sikka. In *Jurnal Penelitian Mahasiswa* (Vol. 1)
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2017). *Teacher Collaboration: A Systematic Review. Educational Research Review*, 15, 17–40.

08

BUILDING THE LEARNING INTERPERSONAL AND GROUP DYNAMIC (DINAMIKA ANTARPRIBADI DAN DINAMIKA KELOMPOK)

Arie Wahyu Maulidya, 24010845123
Dianoray Decampong H. Omar, 25010845067

A. Pendahuluan

Dinamika antarpribadi dan dinamika kelompok merupakan aspek mendasar dalam kehidupan sosial manusia. Dalam konteks pendidikan dan organisasi modern, kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain menjadi indikator penting bagi keberhasilan individu maupun kelompok (Aidah & Nugraha, 2024). Dinamika antarpribadi yang positif memungkinkan terciptanya komunikasi terbuka, saling percaya, dan kolaborasi yang produktif (Feriandy & Wahyu, 2023). Sementara itu, dinamika kelompok mengacu pada proses interaksi dan perubahan yang terjadi di dalam kelompok, mencakup peran, norma, kepemimpinan, serta

kohesi antaranggota (Sabet *et al.*, 2025). Dengan memahami kedua aspek ini, individu dapat menyesuaikan diri, mengelola konflik, dan bekerja sama secara efektif dalam berbagai konteks sosial maupun profesional.

Dalam dunia pendidikan tinggi, dinamika antarpribadi dan kelompok menjadi bagian penting dari pembelajaran kolaboratif yang menekankan kerja sama antar mahasiswa maupun antara dosen dengan mahasiswa. Pembelajaran berbasis kelompok dapat meningkatkan empati, tanggung jawab sosial, dan keterampilan komunikasi interpersonal. Namun dinamika kelompok yang tidak dikelola dengan baik dapat memunculkan konflik, perbedaan persepsi, bahkan menurunkan efektivitas kerja tim (Rozek & Salito, 2025). Oleh karena itu, pengelolaan dinamika antarpribadi dan kelompok perlu diarahkan agar dapat menciptakan lingkungan akademik yang produktif dan harmonis (Nurbaiti *et al.*, 2024).

Selain dalam konteks pendidikan, dinamika antarpribadi dan kelompok juga memainkan peran strategis dalam dunia kerja dan organisasi. Kemampuan untuk membangun dinamika interpersonal yang baik dapat meningkatkan kinerja tim, memperkuat koordinasi, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi (Bryan & Loisa, 2024). Dalam kelompok kerja, faktor seperti kepemimpinan, komunikasi, serta kohesi berkontribusi besar terhadap efektivitas kelompok (Seftina *et al.*, 2024). Sehingga kelompok dengan dinamika positif cenderung memiliki tingkat kepercayaan dan produktivitas yang lebih tinggi dibanding kelompok dengan dinamika negatif. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam mengenai aspek ini menjadi kompetensi penting bagi setiap individu di lingkungan profesional.

Namun dalam praktiknya, membangun dinamika antarpribadi dan menjaga stabilitas dinamika kelompok bukanlah hal yang mudah. Faktor perbedaan karakter, persepsi, nilai, dan latar belakang sering kali menimbulkan hambatan dalam interaksi sosial. Oleh karena itu, penting bagi individu dan kelompok untuk mengembangkan keterampilan interpersonal seperti empati, komunikasi asertif, serta kemampuan manajemen konflik. Melalui pendekatan reflektif dan pelatihan interpersonal yang berkelanjutan, diharapkan dinamika hubungan dalam kelompok dapat berjalan harmonis dan saling menguatkan.

Dengan mempertimbangkan pentingnya dinamika antar pribadi dan dinamika kelompok, makalah ini disusun untuk mengkaji secara komprehensif konsep, faktor, serta strategi pengelolaannya. Pembahasan mencakup dua ranah utama, yaitu Dinamika Antarpribadi (*Interpersonal Dynamics*) dan Dinamika Kelompok (*Group Dynamics*), serta penerapannya dalam konteks pendidikan dan organisasi. Melalui kajian ini, diharapkan pembaca dapat memahami pentingnya sinergi antara dinamika antarindividu dan proses kelompok sebagai fondasi bagi terciptanya lingkungan kerja dan belajar yang efektif, adaptif, serta berorientasi pada pengembangan manusia seutuhnya.

B. Materi

Dinamika Antarpribadi (Interpersonal Dynamics)

1. *Pengertian dan Hakikat Dinamika Antarpribadi*

Dinamika antarpribadi merupakan proses interaksi sosial yang terjadi antara dua orang atau lebih yang saling memengaruhi melalui komunikasi, perasaan, dan perilaku dalam konteks

tertentu. Dinamika antarpribadi mencakup pertukaran pesan verbal maupun nonverbal yang bertujuan untuk membangun pemahaman, kepercayaan, dan kerja sama di antara individu. Dalam proses ini, komunikasi menjadi inti dinamika antarpribadi karena melalui komunikasi seseorang dapat mengekspresikan gagasan, emosi, dan sikap terhadap orang lain secara terbuka dan bermakna (Lisbeth *et al.*, 2025).

Dinamika antarpribadi bersifat timbal balik dan berkelanjutan, di mana kedua pihak saling berbagi makna dan pengalaman emosional. Dinamika ini bukan sekadar pertukaran informasi, tetapi juga melibatkan aspek psikologis dan sosial yang membentuk kedekatan serta kepercayaan antara individu. Melalui interaksi interper-sonal, seseorang belajar mengenali dirinya dan lingkungannya secara lebih mendalam. Sehingga dinamika antarpribadi memiliki peran penting dalam pengembangan kepribadian dan identitas sosial individu.

Secara psikologis, hakikat dinamika antarpribadi berkaitan dengan kebutuhan dasar manusia untuk diterima (*belongingness*). Maslow menjelaskan bahwa setelah kebutuhan fisiologis dan keamanan terpenuhi, manusia akan berusaha membangun hubungan sosial yang bermakna untuk mendapatkan kasih sayang, penghargaan, dan pengakuan. Dengan demikian, dinamika antarpribadi berfungsi sebagai sarana pemenuhan kebutuhan sosial dan emosional yang membantu individu mencapai keseimbangan antara kepentingan pribadi dan sosial (Syarifah, 2025).

Dalam konteks pendidikan dan organisasi, dinamika antarpribadi menjadi faktor penting dalam membangun komunikasi yang efektif dan suasana kerja sama yang produktif (Aidah & Nugraha, 2024). Komunikasi interpersonal

yang baik antara pendidik dan peserta didik, atau antara pemimpin dan anggota organisasi dapat meningkatkan rasa saling percaya, rasa memiliki (sense of belonging), serta kohesi sosial (Febrianti *et al.*, 2025). Oleh karena itu, pemahaman terhadap pengertian dan hakikat dinamika antarpribadi sangat penting untuk mengembangkan kompetensi sosial, profesionalisme, dan efektivitas kerja dalam kehidupan sehari-hari.

2. *Unsur Dinamika Antarpribadi*

Dinamika antarpribadi adalah proses komunikasi timbal balik antara dua orang atau lebih yang saling bertukar pesan untuk membangun pemahaman dan hubungan sosial (Kurniadini & Putranto, 2025). Proses ini tidak akan terjadi tanpa adanya unsur-unsur utama yang menjadi fondasi komunikasi, yaitu komunikator, komunikan, pesan, media, dan umpan balik (Inda, 2024). Setiap unsur memiliki peran dan fungsi tertentu yang saling berkaitan dalam menentukan efektivitas dinamika antarpribadi. Berikut penjelasan masing-masing unsur tersebut:

- **Komunikator (*Communicator*)**

Komunikator adalah pihak yang memulai proses komunikasi dengan menyampaikan pesan kepada orang lain. Dalam konteks dinamika antarpribadi, komunikator berperan penting karena ia menentukan arah, gaya, dan makna pesan yang akan diterima oleh komunikan. Efektivitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan komunikator dalam menyampaikan pesan secara jelas, sopan, dan empatik. Komunikator yang baik harus memahami karakter lawan bicaranya agar pesan yang dikirimkan dapat diterima dengan tepat tanpa menimbulkan kesalahpahaman. Selain itu, aspek

kepribadian seperti kejujuran, kredibilitas, dan kehangatan emosional turut menentukan seberapa besar pengaruh komunikator dalam membangun hubungan antarpribadi yang positif (Natsir *et al.*, 2022).

- **Komunikasikan (*Communicant*)**

Komunikasikan adalah pihak yang menerima, menafsirkan, dan merespons pesan yang disampaikan oleh komunikator. Dalam dinamika antarpribadi, komunikasikan tidak hanya berperan sebagai penerima pasif, tetapi juga sebagai mitra aktif yang memberi makna terhadap pesan tersebut. Keberhasilan komunikasi sangat tergantung pada kemampuan komunikasikan untuk mendengarkan secara aktif (*active listening*) dan menunjukkan empati terhadap pesan yang diterima. Komunikasikan yang memiliki kepekaan sosial tinggi cenderung lebih mudah memahami maksud dan perasaan komunikator, sehingga dapat menciptakan interaksi yang harmonis. Oleh karena itu, komunikasikan harus memiliki keterbukaan dan kesediaan untuk memahami pesan dari perspektif lawan bicara (Amelia *et al.*, 2025).

- **Pesan (*Message*)**

Pesan merupakan isi atau makna yang disampaikan dalam proses komunikasi. Pesan dapat berbentuk verbal (kata-kata, ucapan, tulisan) maupun nonverbal (gestur, ekspresi wajah, intonasi suara, atau kontak mata). Keberhasilan komunikasi tidak hanya bergantung pada isi pesan, tetapi juga pada bagaimana pesan tersebut dikemas dan disampaikan. Dalam dinamika antarpribadi, pesan yang bersifat positif, jujur, dan jelas akan membangun rasa percaya serta kedekatan emosional antara individu. Sebaliknya, pesan yang ambigu atau bernada negatif dapat menimbulkan jarak emosional dan konflik. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk memperhatikan konteks, nada

bicara, dan bahasa tubuh ketika menyampaikan pesan kepada orang lain (Fahroni, 2024).

- **Media**

Media merupakan saluran atau sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada komunikan. Dalam konteks dinamika antarpribadi, media bisa berupa komunikasi langsung (tatap muka) maupun tidak langsung (melalui telepon, pesan singkat, atau media sosial). Media tatap muka memiliki keunggulan karena memungkinkan adanya interaksi emosional dan nonverbal yang lebih kaya. Namun, di era digital, komunikasi melalui media daring juga memiliki peran penting dalam menjaga hubungan interpersonal jarak jauh. Pemilihan media yang tepat harus mempertimbangkan konteks, tujuan komunikasi, dan karakteristik lawan bicara agar pesan dapat tersampaikan dengan efektif (Hidayati, 2023).

- **Umpan Balik (*Feedback*)**

Umpan balik adalah respons atau tanggapan yang diberikan oleh komunikan terhadap pesan yang diterima dari komunikator. Umpan balik menjadi indikator utama untuk menilai apakah pesan telah dipahami dengan benar atau tidak. Dalam dinamika antarpribadi, umpan balik yang baik ditandai dengan adanya kejelasan, kesopanan, serta penghargaan terhadap pendapat orang lain. Bentuk umpan balik bisa berupa pernyataan verbal seperti “saya paham” atau “saya setuju,” maupun nonverbal seperti anggukan kepala atau senyuman. Umpan balik yang cepat dan positif membantu memperkuat kepercayaan dan memperdalam ikatan interpersonal. Sebaliknya, umpan balik yang negatif atau tertunda dapat menimbulkan jarak emosional dan menurunkan kualitas hubungan (Natsir *et al.*, 2022).

Kelima unsur di atas saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan dalam proses interaksi antarpribadi. Komunikator dan komunikan berperan sebagai pelaku utama. Sedangkan pesan menjadi isi komunikasi yang disalurkan melalui media dan dikonfirmasi melalui umpan balik. Jika setiap unsur dijalankan dengan efektif, maka komunikasi interpersonal akan berlangsung secara terbuka, empatik, dan konstruktif. Oleh karena itu, pemahaman terhadap unsur-unsur komunikasi ini sangat penting untuk membangun hubungan antarpribadi yang sehat, baik dalam konteks pendidikan, organisasi, maupun kehidupan sosial sehari-hari.

3. *Proses Dinamika Antarpribadi*

Proses dinamika antarpribadi merupakan rangkaian kegiatan komunikasi dan interaksi sosial yang terjadi secara berkelanjutan antara dua individu atau lebih. Proses ini melibatkan pertukaran pesan, pembentukan makna, serta respons emosional yang saling memengaruhi antarindividu. Proses tersebut tidak bersifat statis, melainkan dinamis, karena dapat berubah sesuai konteks, pengalaman, dan kondisi emosional para pelaku komunikasi. Dalam dinamika antarpribadi yang efektif, proses ini mencerminkan keseimbangan antara keterbukaan diri, penerimaan terhadap orang lain, dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap situasi sosial (Lisbeth *et al.*, 2025).

Proses komunikasi antarpribadi biasanya melalui beberapa tahapan, yaitu: (Wulandari & Rahmi, 2018)

- **Kontak (*contact*)** : Tahap kontak merupakan fase awal dalam membangun hubungan interpersonal, ketika dua individu mulai saling mengenal melalui pertemuan fisik atau komunikasi awal. Pada tahap ini, pancaindra seperti

penglihatan, pendengaran, dan penciuman digunakan untuk mengenali orang lain serta membentuk persepsi terhadapnya. Penampilan fisik sering menjadi indikator utama karena mudah diamati dan berperan dalam menciptakan kesan pertama yang menentukan arah hubungan selanjutnya. Kualitas kontak tercermin dari adanya rasa persahabatan, kehangatan, keterbukaan, serta dinamika dalam interaksi. Jika persepsi yang terbentuk bersifat positif, hubungan cenderung berkembang ke tahap berikutnya; namun apabila persepsinya negatif, hubungan kemungkinan besar tidak akan berlanjut. Dengan demikian, tahap kontak yang berhasil menjadi dasar penting bagi terbentuknya keterlibatan yang lebih mendalam dalam hubungan interpersonal.

- **Keterlibatan (*involvement*)** : Tahap keterlibatan merupakan fase pengenalan yang lebih mendalam setelah terjalannya kontak awal, ditandai dengan adanya pertukaran informasi dan komunikasi yang lebih terbuka antara individu. Pada tahap ini, masing-masing pihak mulai memahami kepribadian, nilai, dan karakter satu sama lain, serta mulai membuka diri untuk membangun kedekatan dan rasa saling percaya.
- **Keakraban (*intimacy*)** : Tahap keakraban merupakan fase ketika hubungan antarindividu berkembang menjadi lebih pribadi dan mendalam, ditandai dengan kedekatan emosional, rasa saling percaya, serta keterbukaan yang tinggi dalam berinteraksi. Pada tahap ini, hubungan menjadi semakin kuat dan bersifat primer, karena kedua pihak telah membangun ikatan emosional yang erat dan saling memahami secara mendalam.
- **Perusakan atau penurunan interaksi (*deterioration*)** : Tahap perusakan merupakan fase ketika hubungan

interpersonal mulai menurun kualitasnya akibat berbagai faktor seperti kesalahpahaman, perbedaan nilai, atau kurangnya komunikasi. Pada tahap ini, ikatan emosional melemah, intensitas komunikasi berkurang, dan muncul jarak baik secara psikologis maupun fisik. Akibatnya, individu merasa hubungan tersebut tidak lagi penting sebelumnya, sehingga keintiman yang dahulu terjalin perlahan memudar.

- **Pemutusan hubungan (*dissolution*)** : Tahap pemutusan merupakan fase ketika hubungan benar-benar berakhir setelah melalui periode ketegangan, keresahan, saling menyalahkan, dan konflik yang tidak terselesaikan. Jika permasalahan tersebut tidak diatasi, interaksi akan berhenti dan koneksi sosial semakin melemah. Dalam konteks sosial modern, proses pemutusan hubungan juga dapat dipengaruhi oleh penggunaan media digital yang mempercepat komunikasi, tetapi sekaligus berpotensi mengurangi kedalaman hubungan emosional apabila tidak diimbangi dengan empati dan interaksi tatap muka yang bermakna.

Selain tahapan hubungan, proses dinamika antarpribadi juga melibatkan beberapa aktivitas penting seperti pengungkapan diri (*self-disclosure*), umpan balik (*feedback*), dan adaptasi sosial. Pengungkapan diri memungkinkan individu untuk membangun kepercayaan dengan membuka pikiran dan perasaan kepada orang lain secara proporsional. Sementara itu, umpan balik berfungsi untuk memperjelas pemahaman dan memperkuat koneksi emosional antarindividu. Adaptasi sosial menjadi tahap terakhir dalam proses ini, di mana individu belajar menyesuaikan gaya komunikasi dan perilaku agar selaras dengan lingkungan sosialnya. Dengan demikian, proses

dinamika antarpribadi tidak hanya mencakup pertukaran pesan, tetapi juga transformasi emosional dan sosial yang membentuk kualitas hubungan manusia.

Secara keseluruhan, proses dinamika antarpribadi mencerminkan perjalanan hubungan yang berkembang dari pengenalan menuju keakraban, kemudian diuji oleh perubahan dan tantangan komunikasi. Keberhasilan dalam melalui setiap tahap bergantung pada keterampilan komunikasi, empati, dan kesediaan untuk saling memahami. Oleh karena itu, pemahaman terhadap proses ini sangat penting bagi individu, pendidik, maupun profesional agar dapat membangun hubungan yang sehat, adaptif, dan berkelanjutan dalam berbagai konteks kehidupan.

4. Faktor dan Hambatan dalam Dinamika Antarpribadi

Kualitas hubungan antarpribadi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menentukan bagaimana individu membangun, mempertahankan, dan mengembangkan interaksi sosial. Faktor-faktor utama yang berperan dalam hubungan antarpribadi meliputi komunikasi, empati, kepercayaan, dan keterbukaan. Keempat faktor ini menjadi fondasi utama dalam membentuk relasi sosial yang sehat dan efektif. Namun, hubungan antarpribadi juga dapat menghadapi berbagai hambatan, baik yang berasal dari dalam diri individu (internal) maupun dari lingkungan sosial (eksternal). Berikut uraian mendalam mengenai masing-masing faktor dan hambatan tersebut.

5. Faktor yang Mempengaruhi Dinamika Antarpribadi

- ***Komunikasi***

Komunikasi merupakan faktor paling mendasar dalam hubungan antarpribadi. Melalui komunikasi, individu

dapat menyampaikan pikiran, perasaan, dan maksud kepada orang lain dengan tujuan menciptakan pemahaman bersama. Komunikasi yang efektif ditandai oleh keterbukaan, kejelasan pesan, dan kemampuan mendengarkan secara aktif. Dalam konteks hubungan sosial, kualitas komunikasi menentukan sejauh mana interaksi dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang terbuka dan jujur mendorong tumbuhnya kepercayaan. Sedangkan komunikasi yang tertutup atau agresif dapat menimbulkan kesalahpahaman dan konflik. Oleh karena itu, keterampilan berkomunikasi menjadi modal utama dalam membangun hubungan antarpribadi yang sehat (Anggraini & Wijayanti, 2024).

- **Empati**

Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan keadaan emosional orang lain seolah-olah mengalaminya sendiri. Empati menjadi faktor penting dalam membangun hubungan yang harmonis, karena dengan berempati seseorang mampu menyesuaikan perilakunya agar lebih diterima oleh lawan bicara. Dalam interaksi antarpribadi, empati tidak hanya ditunjukkan melalui kata-kata, tetapi juga melalui tindakan seperti memberi dukungan atau mendengarkan tanpa menghakimi. Individu yang memiliki empati tinggi cenderung lebih mudah diterima dalam lingkungan sosial dan lebih efektif dalam menyelesaikan konflik. Dengan demikian, empati berperan sebagai jembatan emosional yang memperkuat dinamika interpersonal (Hadi et al., 2024).

- **Kepercayaan**

Kepercayaan merupakan elemen penting yang menjadi dasar keberlanjutan dinamika antarpribadi. Tanpa

adanya rasa percaya, hubungan akan mudah terganggu oleh kecurigaan, kesalahpahaman, dan ketidakterbukaan. Kepercayaan terbentuk melalui konsistensi perilaku, kejujuran, dan integritas dalam berinteraksi. Dalam hubungan profesional maupun pribadi, kepercayaan dibangun secara bertahap melalui pengalaman positif dan komunikasi yang jujur. Kepercayaan juga memperkuat rasa aman emosional sehingga individu merasa nyaman untuk berbagi ide, pendapat, dan perasaan tanpa takut dihakimi. Dengan demikian, kepercayaan merupakan inti dari keberhasilan dinamika antarpribadi yang mendalam dan berkelanjutan (Fadhilah & Hasmunir, 2025).

- **Keterbukaan**

Keterbukaan berarti kesediaan seseorang untuk mengungkapkan pikiran, perasaan, dan pengalaman kepada orang lain dengan cara yang jujur. Keterbukaan menjadi faktor penting dalam membangun transparansi dan menghindari kesalahpahaman dalam dinamika interpersonal. Individu yang terbuka cenderung lebih mudah dipahami oleh orang lain, sehingga hubungan menjadi lebih autentik dan penuh kepercayaan. Namun, keterbukaan juga memerlukan kebijaksanaan agar informasi pribadi tidak disalahgunakan. Dalam konteks akademik atau organisasi, keterbukaan mendorong terciptanya kerja sama tim yang efektif dan suasana kerja yang kondusif. Dengan demikian, keterbukaan menjadi landasan bagi komunikasi yang jujur dan produktif dalam dinamika antarpribadi (Putra et al., 2024).

6. *Hambatan dalam Dinamika Antarpribadi*

Selain faktor pendukung, dinamika antarpribadi seringkali menghadapi hambatan yang dapat mengganggu efektivitas interaksi. Hambatan tersebut terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu hambatan internal yang berasal dari diri individu dan hambatan eksternal yang dipengaruhi oleh lingkungan atau situasi sosial. Kedua jenis hambatan ini dapat mengurangi kualitas komunikasi dan menghambat terciptanya hubungan interpersonal yang harmonis.

- **Hambatan Internal**

Hambatan internal dinamika antarpribadi berkaitan dengan aspek psikologis dan personal yang memengaruhi cara seseorang berinteraksi. Faktor-faktor seperti perbedaan kepribadian, persepsi, pengalaman emosional, dan rasa tidak percaya diri sering menjadi penghalang dalam menjalin hubungan sosial. Misalnya, individu yang introvert cenderung lebih tertutup dan sulit mengekspresikan diri. Sedangkan individu dengan tingkat kecemasan sosial tinggi mungkin menghindari komunikasi langsung. Selain itu, prasangka atau bias kognitif juga dapat menghambat seseorang untuk memahami orang lain secara objektif. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan kesadaran diri (*self-awareness*) serta latihan komunikasi empatik agar individu mampu menyesuaikan diri dalam situasi sosial yang beragam (Lisbeth *et al.*, 2025).

- **Hambatan Eksternal**

Hambatan eksternal dinamika antarpribadi muncul dari faktor lingkungan, situasional, dan budaya yang berada di luar kendali individu. Misalnya, perbedaan latar belakang sosial, nilai-nilai budaya, atau kondisi fisik seperti kebisingan dan jarak geografis dapat menjadi penghambat

interaksi. Dalam era digital, penggunaan media komunikasi yang tidak tepat juga menimbulkan hambatan baru, seperti salah tafsir pesan dalam percakapan daring. Selain itu, norma sosial dan hierarki dalam organisasi dapat menciptakan jarak komunikasi antara atasan dan bawahan, sehingga mengurangi keterbukaan. Oleh karena itu, penting bagi individu dan organisasi untuk menciptakan lingkungan komunikasi yang mendukung, terbuka, dan saling menghargai perbedaan (Amelia *et al.*, 2025).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antarpribadi yang efektif memerlukan kombinasi dari komunikasi yang terbuka, empati yang mendalam, kepercayaan yang kuat, dan keterbukaan yang sehat. Namun, faktor-faktor pendukung ini harus diimbangi dengan upaya mengatasi hambatan internal dan eksternal yang dapat mengganggu interaksi sosial. Pemahaman terhadap faktor pendukung dan hambatan akan membantu individu mengelola hubungan antarpribadi secara lebih bijaksana dan produktif, baik dalam konteks pendidikan, organisasi, maupun kehidupan sosial sehari-hari.

7. Strategi Membangun Dinamika Antarpribadi yang Efektif

Dinamika antarpribadi yang efektif tidak terjadi secara otomatis, tetapi memerlukan kesadaran, keterampilan, dan komitmen dari setiap individu untuk mengelola interaksi sosial secara positif. Efektivitas hubungan antarpribadi ditandai dengan adanya komunikasi terbuka, rasa saling percaya, dan penghargaan terhadap perbedaan individu. Dalam konteks pendidikan maupun organisasi, strategi membangun hubungan yang sehat menjadi kunci bagi terciptanya kerja sama dan suasana sosial yang harmonis.

Beberapa strategi utama yang dapat diterapkan meliputi peningkatan keterampilan komunikasi, pengembangan empati, dan penerapan prinsip saling menghargai.

- **Peningkatan Keterampilan Komunikasi**

Komunikasi adalah fondasi utama dari setiap hubungan antarpribadi. Maka peningkatan keterampilan komunikasi menjadi strategi pertama dalam membangun hubungan yang efektif. Komunikasi yang baik mencakup kemampuan menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan secara aktif, dan memahami makna nonverbal dalam percakapan. Individu perlu mengembangkan kemampuan komunikasi asertif, yaitu menyampaikan pendapat dengan jujur namun tetap menghormati pihak lain (Hadi *et al.*, 2024).

Dalam praktiknya, peningkatan keterampilan komunikasi dapat dilakukan melalui pelatihan interpersonal, penggunaan bahasa positif, dan pembiasaan umpan balik konstruktif. Misalnya, dalam lingkungan pendidikan, dosen dan mahasiswa perlu berkomunikasi dua arah agar proses belajar mengajar berlangsung partisipatif. Selain itu, teknologi komunikasi seperti media sosial atau platform pembelajaran daring juga dapat dimanfaatkan untuk memperkuat hubungan interpersonal selama digunakan secara etis dan efektif. Dengan demikian, komunikasi yang terarah dan empatik akan menciptakan suasana saling memahami dan memperkuat kepercayaan antarindividu (Ramadhani *et al.*, 2024).

- **Pengembangan Empati**

Empati menjadi salah satu dasar utama dalam membangun hubungan antarpribadi yang harmonis. Empati memungkinkan seseorang untuk memahami sudut pandang orang lain, sehingga mengurangi konflik.

Pengembangan empati dapat dimulai dengan membiasakan diri untuk mendengarkan secara aktif, menahan penilaian terhadap orang lain, dan mencoba menempatkan diri dalam posisi mereka. Dalam konteks organisasi, empati juga berperan penting dalam kepemimpinan dan kerja tim. Pemimpin yang berempati mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, sehingga anggota tim merasa dihargai dan termotivasi. Di lingkungan pendidikan, dosen maupun tenaga pendidik yang memiliki empati tinggi dapat membantu mahasiswa atau siswa menghadapi kesulitan akademik maupun pribadi. Dengan demikian, empati tidak hanya memperkuat hubungan antarindividu, tetapi juga berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan efektivitas kerja sama sosial (Marlina *et al.*, 2024).

- **Penerapan Prinsip Saling Menghargai**

Prinsip saling menghargai adalah kunci keberhasilan dalam menjaga hubungan antarpribadi agar tetap positif dan berkelanjutan. Setiap individu memiliki latar belakang, nilai, dan cara berpikir yang berbeda. Oleh karena itu, sikap menghargai perbedaan menjadi dasar penting dalam menciptakan interaksi yang sehat. Penerapan prinsip saling menghargai dapat diwujudkan melalui sikap toleransi, kesediaan menerima kritik, dan pengakuan terhadap kontribusi orang lain (Marlina *et al.*, 2024).

Sikap saling menghargai juga mendorong terciptanya komunikasi yang lebih terbuka. Ketika seseorang merasa dihargai, mereka lebih cenderung untuk mengekspresikan diri secara jujur tanpa rasa takut atau tertekan. Dalam dunia kerja maupun pendidikan, penerapan nilai ini membantu mencegah terjadinya konflik interpersonal dan meningkatkan rasa

kebersamaan. Selain itu, menghargai orang lain juga mencerminkan kedewasaan emosional dan kecerdasan sosial, dua aspek penting dalam dinamika hubungan antarpribadi. Dengan demikian, prinsip saling menghargai bukan hanya etika sosial, tetapi juga strategi praktis dalam memperkuat ikatan interpersonal yang positif.

Dari ketiga strategi tersebut dapat disimpulkan bahwa dinamika antarpribadi yang efektif dibangun melalui keseimbangan antara keterampilan komunikasi, kepekaan emosional, dan sikap saling menghargai. Komunikasi yang baik membuka jalur pemahaman, empati memperdalam hubungan emosional, dan penghargaan terhadap perbedaan memperkuat rasa kebersamaan. Dengan menerapkan ketiga strategi ini secara konsisten, individu dapat mengembangkan hubungan sosial yang sehat, produktif, dan berkelanjutan baik di lingkungan pribadi, pendidikan, maupun profesional.

8. *Situasi Nyata dalam Dinamika Antarpribadi*

Dinamika antarpribadi merupakan aspek penting dalam kehidupan manusia karena menjadi dasar terbentuknya interaksi sosial di berbagai konteks kehidupan. Dinamika hubungan ini dapat ditemukan dalam lingkungan pendidikan dan organisasi,. Setiap konteks hubungan antarpribadi memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri, bergantung pada peran sosial, nilai budaya, dan bentuk komunikasi yang terjadi di dalamnya. Oleh karena itu, memahami situasi nyata dalam hubungan antarpribadi membantu individu mengembangkan sikap adaptif, empati, dan keterampilan komunikasi yang lebih baik.

- **Hubungan Antarpribadi dalam Konteks Pendidikan**

Dalam dunia pendidikan, hubungan antarpribadi berperan

besar dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif dan mendukung perkembangan peserta didik. Hubungan yang positif antara guru dan siswa, maupun antar-sesama mahasiswa, dapat meningkatkan motivasi belajar, rasa percaya diri, serta kepuasan akademik. Komunikasi interpersonal yang terbuka antara dosen dan mahasiswa memperkuat keterlibatan belajar dan menciptakan lingkungan akademik yang kolaboratif. Sebaliknya, hubungan yang kaku dan kurang empatik dapat menimbulkan jarak emosional antara pengajar dan peserta didik, sehingga menghambat pencapaian tujuan pendidikan. Oleh karena itu, pengembangan empati, keterampilan komunikasi, serta penghargaan terhadap perbedaan latar belakang menjadi kunci dalam menjaga hubungan interpersonal yang efektif di lingkungan pendidikan (Tania *et al.*, 2024)

- **Hubungan Antarpribadi dalam Konteks Organisasi dan Tempat Kerja**

Dalam organisasi, hubungan antarpribadi menjadi faktor penting dalam membangun kerja sama tim, loyalitas, dan efektivitas kerja. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan dapat meningkatkan kepercayaan serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Komunikasi interpersonal yang efektif dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap kohesi kelompok dan penyelesaian konflik (Suhairi *et al.*, 2023). Situasi nyata yang sering terjadi di dunia kerja misalnya perbedaan pendapat antara rekan kerja atau gaya komunikasi yang tidak sejalan antara atasan dan bawahan. Apabila dikelola dengan baik melalui dialog terbuka dan saling menghargai, konflik tersebut dapat bertransformasi menjadi peluang untuk inovasi dan perbaikan sistem kerja. Oleh karena itu, organisasi modern

perlu membangun budaya komunikasi yang transparan, empatik, dan kolaboratif untuk memperkuat dinamika hubungan antarindividu

Dinamika Kelompok (Group Dynamics)

1. *Pengertian dan Tahapan Perkembangan Kelompok*

Dinamika kelompok adalah proses interaksi, pertumbuhan, dan perubahan yang terjadi di antara anggota kelompok ketika mereka bekerja menuju tujuan bersama. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Kurt Lewin pada akhir 1940-an melalui Force-Field Theory, yang menjelaskan bahwa perilaku individu dalam kelompok dipengaruhi oleh kekuatan internal dan eksternal dalam konteks sosial. Dinamika ini mencakup aspek komunikasi, kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kohesi kelompok. Dalam konteks pendidikan, dinamika kelompok sangat relevan untuk memahami bagaimana dosen, guru, dan tim inovasi kurikulum berinteraksi, menyelesaikan konflik, dan membangun kolaborasi yang produktif. Proses ini menjadi landasan penting dalam pengembangan strategi manajemen inovasi pendidikan yang efektif.

Model Tuckman (1965) mengidentifikasi lima tahapan perkembangan kelompok yang masih digunakan secara luas dalam organisasi dan pendidikan:

- **Forming:** Tahap awal pembentukan kelompok, di mana anggota mulai mengenal satu sama lain dan menetapkan tujuan.
- **Storming:** Tahap munculnya konflik dan perbedaan pendapat, yang penting untuk membentuk struktur kelompok.
- **Norming:** Tahap penyesuaian dan pembentukan norma kerja serta peran yang jelas.

- **Performing:** Tahap produktivitas tinggi, di mana kelompok bekerja secara efektif menuju tujuan bersama.
- **Adjourning:** Tahap pembubaran kelompok setelah tujuan tercapai, sering kali disertai refleksi dan evaluasi.

2. Peran, Norma, Kohesi dan Kepemimpinan dalam Kelompok

Peran dalam kelompok merujuk pada tanggung jawab, fungsi, dan kontribusi yang diemban oleh setiap anggota. Peran dapat bersifat formal (seperti ketua tim, fasilitator, pencatat) maupun informal (seperti motivator atau penengah konflik). Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa kejelasan peran dapat meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi ambiguitas dalam interaksi sosial kelompok, sehingga memperkuat struktur dan stabilitas tim.

Norma kelompok adalah aturan tidak tertulis yang disepakati bersama untuk mengatur perilaku anggota. Norma berfungsi sebagai pedoman sosial yang membentuk ekspektasi dan konsistensi perilaku. Menurut Forsyth (2019), norma yang kuat dapat meningkatkan kepatuhan, memperkuat identitas kelompok, dan mendorong kohesi sosial yang lebih tinggi.

Kohesi kelompok mengacu pada tingkat keterikatan emosional dan komitmen profesional antar anggota. Kohesi yang tinggi mendorong solidaritas, kepercayaan, dan motivasi kerja. Penelitian oleh Noman, Xu, Kaur, dan Fang (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan kontekstual di sekolah dapat meningkatkan hasil kerja guru melalui mediasi kohesi kelompok. Pemimpin yang responsif terhadap kebutuhan dan konteks sosial anggota mampu memperkuat rasa kebersamaan dan komitmen tim secara signifikan.

Kepemimpinan dalam kelompok merupakan faktor penentu utama efektivitas kerja tim. Pemimpin yang mampu

menginspirasi, memfasilitasi komunikasi, dan mengelola konflik akan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Connelly dan Gooty (2015) menyoroti pentingnya kepemimpinan berbasis emosi dalam membangun hubungan interpersonal yang sehat dan mendukung dinamika kelompok. Sementara itu, Leithwood dan Sun (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam pendidikan berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan efektivitas tim, terutama dalam menghadapi tantangan organisasi.

3. *Komunikasi dan Konflik dalam Kelompok*

Komunikasi merupakan elemen sentral dalam dinamika kelompok, berfungsi sebagai penghubung antara individu dan sebagai mekanisme untuk membangun kohesi, menyelesaikan konflik, dan mencapai tujuan bersama. Menurut Abu Bakar dan Sheer (2013), komunikasi kooperatif berperan sebagai mediator antara hubungan pertukaran interpersonal (seperti hubungan antara pemimpin dan anggota tim) dan persepsi terhadap kohesi kelompok. Dalam konteks pendidikan, komunikasi yang terbuka dan saling mendukung antara guru, dosen, dan siswa menciptakan iklim pembelajaran yang inklusif, partisipatif, dan produktif.

Komunikasi yang efektif dalam kelompok pendidikan mencakup beberapa hal, yaitu:

- Kejelasan pesan: Menghindari ambiguitas dalam instruksi dan tujuan.
- Umpan balik dua arah: Mendorong partisipasi aktif dan refleksi.
- Empati dan sensitivitas budaya: Penting dalam lingkungan multikultural seperti UNESA.

Konflik dalam kelompok tidak selalu bersifat destruktif. Bila dikelola secara konstruktif, konflik dapat menjadi katalisator untuk inovasi, klarifikasi peran, dan peningkatan kinerja. Forsyth (2019) menjelaskan bahwa konflik yang dikelola dengan baik dapat memperkuat dinamika kelompok melalui peningkatan pemecahan masalah dan kreativitas. Dalam kelompok inovatif, konflik sering kali muncul sebagai bagian dari proses eksplorasi ide dan penyusunan strategi, dan jika difasilitasi dengan komunikasi terbuka, dapat menghasilkan solusi yang lebih efektif dan inklusif.

Jenis konflik yang umum dalam kelompok pendidikan, yaitu sebagai berikut:

- Konflik tugas: Perbedaan pendapat tentang isi atau pendekatan kerja.
- Konflik relasi: Ketegangan interpersonal yang dapat mengganggu kohesi.
- Konflik proses: Ketidaksepakatan tentang bagaimana tugas harus dilakukan.

Strategi manajemen konflik yang efektif meliputi mediasi, fasilitasi diskusi terbuka, dan penetapan norma komunikasi yang jelas.

4. *Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kelompok*

Efektivitas kelompok dalam konteks pendidikan sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang saling berinteraksi. Faktor-faktor ini menentukan sejauh mana kelompok dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama, terutama dalam tim pengajar, dewan sekolah, atau kelompok riset.

- **Struktur dan Kejelasan Tujuan**

Struktur kelompok yang jelas, termasuk pembagian peran dan tanggung jawab, serta tujuan yang terdefinisi dengan baik, memberikan arah dan fokus kerja. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa struktur yang terorganisir meminimalkan konflik peran dan meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja tim.

- **Komunikasi Terbuka dan Umpan Balik**

Komunikasi yang efektif memungkinkan pertukaran informasi yang jujur dan konstruktif. Abu Bakar dan Sheer (2013) menunjukkan bahwa komunikasi kooperatif berperan sebagai mediator antara hubungan interpersonal dan persepsi terhadap kohesi kelompok. Dalam pendidikan, komunikasi terbuka mendorong partisipasi aktif dan memperkuat iklim pembelajaran kolaboratif.

- **Kepemimpinan yang Partisipatif dan Emosional**

Kepemimpinan yang melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan mendorong rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Connelly dan Gooty (2015) menyoroti pentingnya kepemimpinan berbasis emosi dalam membangun hubungan interpersonal yang sehat dan mendukung dinamika kelompok. Sementara itu, Leithwood dan Sun (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dalam pendidikan mampu meningkatkan efektivitas tim, terutama dalam situasi yang menantang.

- **Kohesi dan Kepercayaan Antaranggota**

Kohesi kelompok menciptakan rasa kebersamaan dan saling percaya, yang penting untuk kerja tim yang efektif. Giraldo dan Passino (2015) menemukan bahwa keseimbangan antara komunikasi dan kohesi merupakan prediktor kuat performa kelompok dalam menyelesaikan

tugas-tugas kompleks. Kohesi yang tinggi mendorong solidaritas, motivasi, dan komitmen terhadap tujuan bersama.

5. *Hubungan Antarpribadi dan Dinamika Kelompok dalam Konteks Pendidikan/Organisasi*

Dalam lingkungan pendidikan, hubungan antarpribadi mencakup interaksi sosial antara guru, siswa, dosen, dan tenaga kependidikan yang membentuk iklim kerja dan pembelajaran. Hubungan yang sehat ditandai oleh kepercayaan, keterbukaan, empati, dan komunikasi dua arah, yang semuanya berkontribusi pada efektivitas kelompok dan organisasi. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa kualitas hubungan interpersonal dalam organisasi pendidikan berdampak langsung pada kepuasan kerja, motivasi, dan kolaborasi tim.

Sementara itu, dinamika kelompok mencerminkan proses sosial yang terjadi dalam tim atau kelompok kerja, termasuk pembentukan norma, pembagian peran, dan pengelolaan konflik. Ketika hubungan antarpribadi berjalan harmonis, dinamika kelompok cenderung positif dan produktif, mendorong kohesi dan efektivitas kerja. Forsyth (2019) menjelaskan bahwa dinamika kelompok yang sehat ditandai oleh komunikasi terbuka, kepemimpinan yang adaptif, dan norma yang mendukung partisipasi aktif.

Dalam konteks pendidikan tinggi, hubungan interpersonal yang positif dan orientasi tujuan bersama terbukti menjadi prediktor keberhasilan kerja kelompok. Studi oleh Mustafa dan Sopjani (2023) menunjukkan bahwa tim akademik yang memiliki visi yang selaras dan saling menghargai cenderung lebih produktif, inovatif, dan mampu menyelesaikan tugas

secara efektif.

- **Efek dalam Konteks Pendidikan**

Kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terbukti secara signifikan meningkatkan efektivitas kerja guru melalui peningkatan kepuasan kerja dan kohesi tim. Syarif, Akbar, dan Supriyati (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif memperkuat hubungan antaranggota tim pengajar, yang secara langsung berdampak pada kinerja dan kolaborasi. Selain itu, orientasi tujuan bersama dan hubungan interpersonal yang positif merupakan faktor kunci keberhasilan kerja kelompok di pendidikan tinggi. Mustafa dan Sopjani (2023) menegaskan bahwa ketika anggota kelompok memiliki visi yang selaras dan saling menghargai, produktivitas dan inovasi meningkat secara signifikan, sehingga mendorong kerja tim yang lebih efektif dan berkelanjutan.

- **Implikasi Praktis**

Dalam konteks pendidikan, hubungan antarpribadi dan dinamika kelompok memiliki dampak langsung terhadap efektivitas kerja tim dan organisasi. Ketika hubungan interpersonal dibangun atas dasar kepercayaan, empati, dan komunikasi terbuka, maka proses kerja kelompok menjadi lebih efisien dan produktif.

Dalam tim pengembang kurikulum, hubungan antarpribadi yang kuat mempercepat proses diskusi, klarifikasi ide, dan pengambilan keputusan. Robbins dan Judge (2017) menekankan bahwa struktur peran yang jelas dan komunikasi dua arah meningkatkan efektivitas kerja tim dalam organisasi pendidikan.

Di ruang kelas, hubungan guru-siswa yang terbuka menciptakan lingkungan belajar yang aman, mendukung partisipasi aktif, dan meningkatkan motivasi belajar. Forsyth (2019) menjelaskan bahwa kohesi kelompok dan norma yang mendukung keterlibatan aktif berkontribusi pada dinamika pembelajaran yang sehat.

Dalam organisasi pendidikan, dinamika kelompok yang sehat mendorong inovasi, adaptabilitas, dan kepemimpinan kolektif. Leithwood dan Sun (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam pendidikan mendorong kolaborasi tim dan efektivitas organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan kompleks.

Studi Kasus

Kasus 1: Program Kepemimpinan Guru di Malaysia

Penelitian oleh Noman, Xu, Kaur, & Fang (2024) meneliti guru-guru di sekolah menengah Malaysia dan menemukan bahwa kohesi kelompok berperan sebagai mediator antara gaya kepemimpinan kontekstual dan hasil kerja guru. Guru yang bekerja dalam kelompok yang kohesif menunjukkan tingkat motivasi otonom dan perilaku kewargaan organisasi yang lebih tinggi, yang berdampak pada inovasi dalam strategi pembelajaran dan peningkatan kinerja profesional.

Penjelasan: Kepemimpinan kontekstual merujuk pada gaya kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan sosial dan budaya anggota tim. Ketika guru merasa didukung secara emosional dan struktural, mereka lebih cenderung berkolaborasi dan berinovasi dalam pembelajaran.

Kasus 2: Outdoor Education di Amerika Serikat

Studi oleh McAvoy et al. (1996) dalam artikel *Group*

Development and Group Dynamics in Outdoor Education menunjukkan bahwa pengalaman kelompok di alam terbuka dapat meningkatkan komunikasi, kerja sama, dan kemampuan reflektif siswa. Kegiatan seperti hiking, camping, dan diskusi kelompok di lingkungan alam mendorong pembentukan norma sosial, kepemimpinan alami, dan pemahaman diri.

Penjelasan: *Outdoor education* tidak hanya membangun keterampilan fisik, tetapi juga memperkuat dinamika kelompok melalui tantangan bersama dan refleksi kolektif. Pendekatan ini masih digunakan dalam pendidikan karakter, pelatihan kepemimpinan, dan program pembinaan remaja.

Kasus 3: Pengelolaan Tim di Perguruan Tinggi Nigeria

Penelitian oleh Godbless & Amaluwa (2022) di universitas-universitas Nigeria menemukan bahwa pengelolaan dinamika kelompok yang efektif termasuk kepemimpinan tim dan hubungan interpersonal yang kuat berkontribusi signifikan terhadap efektivitas staf akademik dan non-akademik. Faktor seperti integrasi sosial, komunikasi internal, dan kejelasan peran meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Penjelasan: Dalam konteks pendidikan tinggi, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk membangun hubungan interpersonal yang sehat dan mengelola dinamika kelompok secara strategis.

C. Kesimpulan

Dinamika antarpribadi (*interpersonal dynamics*) dan dinamika kelompok (*group dynamics*) merupakan dua aspek fundamental dalam membangun hubungan sosial yang sehat dan produktif, baik dalam konteks pendidikan maupun organisasi. Hubungan

antarpribadi menekankan pada interaksi dua arah yang didasari oleh komunikasi, empati, kepercayaan, dan keterbukaan. Sementara itu, dinamika kelompok menyoroti proses interaksi sosial di antara individu-individu dalam kelompok yang berorientasi pada pencapaian tujuan bersama. Keduanya berperan penting dalam menciptakan iklim kerja dan belajar yang kondusif, kolaboratif, dan saling mendukung.

Efektivitas hubungan antarpribadi dan kelompok sangat ditentukan oleh faktor-faktor seperti komunikasi terbuka, kepemimpinan yang partisipatif dan emosional, norma yang sehat, serta kohesi sosial yang kuat. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan emosional anggota, memfasilitasi komunikasi dua arah, dan menumbuhkan kepercayaan akan memperkuat dinamika kelompok secara signifikan. Penelitian-penelitian mutakhir menegaskan bahwa kohesi kelompok dan kepemimpinan transformasional berkontribusi besar terhadap peningkatan motivasi, kepuasan kerja, serta inovasi dalam lingkungan pendidikan. Konflik yang dikelola secara konstruktif juga dapat menjadi sumber kreativitas dan pertumbuhan, selama komunikasi dan norma kelompok berjalan efektif.

Dalam konteks pendidikan, pemahaman terhadap dinamika antarpribadi dan kelompok menjadi kunci keberhasilan kolaborasi antar guru, dosen, siswa, maupun tim pengembang kurikulum. Hubungan interpersonal yang positif mendorong kerja tim yang harmonis dan produktif, sedangkan dinamika kelompok yang sehat mendukung terciptanya budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Dengan demikian, kemampuan membangun hubungan interpersonal yang efektif dan mengelola dinamika kelompok secara strategis bukan hanya keterampilan sosial, tetapi juga kompetensi profesional

yang penting bagi keberhasilan individu dan organisasi pendidikan di era kolaboratif saat ini.

D. Daftar Pustaka

- Abu Bakar, H., & Sheer, V. C. (2013). The mediating role of perceived cooperative communication in the relationship between interpersonal exchange relationships and perceived group cohesion. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 443–465. <https://doi.org/10.1177/0893318913492564>
- Aidah, A., & Nugraha, M. S. (2024). Penerapan Psikologi Organisasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Manajemen di Lembaga Pendidikan. *Jurnal Tahsinia*, 5(4), 568–582. <https://jurnal.rakeyansantang.ac.id/tahsinia/article/view/589>
- Amelia, A., Sembiring, A. W., Azzahra, N., Tanjung, L. A., & Aswaruddin, A. (2025). The Interpersonal Communication Process. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 4(2), 367–376. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v4i2.426>
- Anggraini, A. M., & Wijayanti, Q. N. (2024). Analisis Pengaruh Miskomunikasi Dalam Suatu Hubungan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(1), 1250–1259. <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/104>
- Bryan, A., & Loisa, R. (2024). Komunikasi Antara Pelatih dengan Pemain dalam Membangun Prestasi Tim Olahraga. *Kiwari*, 3(2), 275–281. <https://doi.org/10.24912/ki.v3i2.30178>
- Connelly, S., & Gooty, J. (2015). Leading with emotion: An overview of the special issue on leadership and emotions. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 485–488. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.002>

- Fadhilah, R., & Hasmunir, H. (2025). Kejujuran Sebagai Dasar Komunikasi Yang Efektif. *Insight Journal: Jurnal Komunikasi, Psikologi Dan Konseling*, 1(1), 21–29.
- Fahroni, A. (2024). Komunikasi Efektif dalam Proses Pembelajaran. *Journal of Teacher Training and Educational Research*, 2(2), 68–81. <https://doi.org/10.71280/jotter.v2i2.397>
- Febrianti, I., Ayumi, M., Panjaitan, A., & Manurung, A. S. (2025). Peran Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Identitas dan Budaya Organisasi. *Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 3(1), 60–70. <https://doi.org/10.62383/risoma.v3i1.508>
- Feriandy, F., & Wahyu, E. R. (2023). Dinamika Kolaborasi Tim dan Efisiensi Kerja Kunci Keberhasilan Pencapaian Tujuan Organisasi. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3(2), 1763–1770. <https://www.ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm/article/view/2395>
- Forsyth, D. R. (2019). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Giraldo, L. F., & Passino, K. M. (2015). Dynamic task performance, cohesion, and communications in human groups. *IEEE Transactions on Cybernetics*, 46(10), 2207–2219. <https://doi.org/10.1109/TCYB.2015.2470225>
- Godbless, E. G., & Amaluwa, N. L. (2022). Managing group dynamics and effectiveness of university staff: Evidence from Nigeria. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(2), 45–60. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60625>
- Hadi, F., Amanda, T., Hati, J. T., & Manurung, A. S. (2024). Strategi Komunikasi Interpersonal Guru dalam Meningkatkan Minat Belajar Siswa. *JICN: Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 1(6), 10414–10420.

<https://jicnusantara.com/index.php/jicn/article/view/2072>

- Hidayati, Y. (2023). Unsur Komunikasi Pada Proses Pembelajaran Di Taman Kanak-Kanak (TK) Tunas Jaya Desa Jelutung Kecamatan Sungailiat Kabupaten Bangka. *KOMUNIKASIA: Journal of Islamic Communication and Broadcasting*, 3(2), 108–116. <https://doi.org/10.32923/kpi.v3i2.3684>
- Inda, I. (2024). Peran Komunikasi Efektif dalam Meningkatkan Keterlibatan Siswa di Lingkungan Sekolah Dasar Negeri Kota Lhokseumawe. *Liwaul Dakwah: Jurnal Kajian Dakwah Dan Masyarakat Islam*, 14(2), 181–193. <https://journal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/liwauldakwah/article/view/5022>
- Kurniadini, S. Z., & Putranto, T. D. (2025). Pola Komunikasi Interpersonal Mahasiswa Indonesia (Review of Literature). *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 15(2), 83–102. <https://doi.org/10.15642/jik.2025.15.2.83-102>
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Transformational school leadership in challenging times. *International Journal of Educational Management*, 32(3), 612–627. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2017-0208>
- Lisbeth, F. H., Aprilia, L., & Fath, A. N. (2025). Komunikasi Intra dan Antar Personal. *JICN: Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 2(3), 1981–1989. <https://jicnusantara.com/index.php/jicn/article/view/4008>
- LMS SPADA Kemdikti. (n.d.). Dinamika kelompok. Retrieved from <https://lmsspada.kemdiktisaintek.go.id>
- Marlina, D., Zahra, R., & Suhendi, S. (2024). Peran Komunikasi Intepersonal dalam Hubungan Mitra Kerja yang Berkelanjutan. *Journal Central Publisher*, 2(8), 2473–2479. <https://doi.org/10.60145/jcp.v2i8.509>

- McAvoy, L. H., Mitten, D. S., Stringer, L. A., Steckhart, J. P., & Sproles, K. (1996). Group development and group dynamics in outdoor education. *Research in Outdoor Education*, 3(1), 51–63.
- Mustafa, A., & Sopjani, A. (2023). Goal orientation and interpersonal relationships as success factors of group work. *Open Education Studies*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1515/edu-2023-0001>
- Natsir, M., Rasul, N. M., & Khair, A. U. (2022). Analisis Pengaruh Unsur-Unsur Komunikasi Terhadap Brand Awareness Pada Media Pemasaran Youtube. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(2), 1315–1335. <https://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/2126>
- Noman, M., Xu, J., Kaur, A., & Fang, K. (2024). The interplay of contextual leadership and teacher-related organizational outcomes: The mediating role of group cohesion. *Educational Management Administration & Leadership*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/17411432241230662>
- Nurbaiti, A., Ayu, U. M., Tyas, S. P., Ifada, B. M., & Laksana, A. (2024). Pengaruh Human Relations Mahasiswa dalam Menyelesaikan Konflik di Lingkup Pertemanan. *Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum Dan Ilmu Komunikasi*, 1(6), 52–59. <https://doi.org/10.62383/konsensus.v1i6.447>
- Putra, F. K., Syalsabila, H. I., & Purwandari, E. (2024). Pengungkapan Diri (Self Disclosure) dalam Komunikasi Antar Pribadi Remaja. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 2114–2119. <https://ulilalbabainstitute.co.id/index.php/J-CEKI/article/view/6651>

- Ramadhani, N., Umaroh, Y., & Subandi, S. (2024). Keterampilan Komunikasi Interpersonal dalam Supervisi Pendidikan. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(6). <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/378>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rozek, A., & Salito, S. (2025). Analisis Konflik Organisasi dan Strategi Penyelesaiannya Dalam Lingkungan Kerja Moderen. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Ilmu Pendidikan (JAMED)*, 1(3), 96–110. <https://journal.yapakama.com/index.php/JAMED/article/view/284>
- Sabet, K. N., Ratu, M. R., Huky, S. E. P. R., Tasoin, A. A., Takaeb, A. E. L., & Nayoan, C. R. (2025). Dinamika Kelompok Dalam Konteks Pendidikan dan Organisasi. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 2(1), 180–186. <https://ejournal.amirulbangunbangsapublishing.com/index.php/jpnmb/article/view/467>
- Seftina, A., Sabila, F. P., Syaharani, N., Tanjung, N., & Mukhlisin, A. (2024). Dinamika Kelompok dan Pengaruh Terhadap Kinerja Organisasi. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(11), 463–465. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12622688>
- Suhairi, S., Rahmah, M., Uljannah, A., Fauziah, N., & Musyafa, M. H. (2023). Peranan Komunikasi Antarpribadi Dalam Manajemen Organisasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 4810–4823. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/2651>
- Syarif, M. W., Akbar, M., & Supriyati, Y. (2020). The effect of leadership behaviour, interpersonal communication, and work satisfaction on teacher's work effectiveness.

International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(12), 189–205.

Syarifah, W. (2025). Kajian Hirarki Kebutuhan dan Aktualisasi Diri Pada Anak Korban Blended Parenting. *Dirosat: Journal of Islamic Studies*, 10(1), 87–110. <https://doi.org/10.28944/dirosat.v10i1.2149>

Tania, F. N., S, M. A. H., Syahrahmanda, D. D., & Manurung, A. S. (2024). Strategi Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Hubungan Guru dengan Siswa. *JICN: Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 1(6), 9845–9852. <https://jicnusantara.com/index.php/jicn/article/view/1787>

Wardana, A. D. (2023, March 1). Dinamika kelompok: Tahapan pembentukan kelompok & masalah dalam dinamika kelompok. Kompasiana.

Wulandari, R., & Rahmi, A. (2018). Relasi Interpersonal Dalam Psikologi Komunikasi. *Islamic Communication Journal*, 3(1), 56–73. <https://doi.org/10.21580/icj.2018.3.1.2678>

09

BUILDING THE LEARNING ORGANIZATIONAL CULTURAL IN ACTION

Rio Danu Wicaksono, 24010845137

Afina Fidaron Naja, 24010845146

A. Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan asumsi yang membentuk cara individu berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam organisasi. Menurut Schein (2010), budaya terbentuk melalui pembelajaran kolektif saat organisasi menghadapi tantangan adaptasi dan integrasi, sehingga pola yang dianggap berhasil diwariskan sebagai pedoman bersama. Dengan demikian, budaya tidak hanya tampak dalam simbol dan kebiasaan, tetapi juga mencerminkan sistem makna yang memengaruhi perilaku dan keputusan organisasi.

Dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan, budaya organisasi berperan penting sebagai pendorong inovasi, adaptasi, dan keberlanjutan. Senge (1994) menekankan bahwa organisasi perlu membangun budaya pembelajaran kolektif

agar mampu memperbarui pola pikir, meningkatkan kapasitas anggota, dan menciptakan kondisi kerja yang kolaboratif. Budaya yang kuat dan implementatif membuat teori *organizational culture in action* mampu memperkuat identitas, kedisiplinan, serta efektivitas kinerja anggota organisasi.

Namun demikian, budaya organisasi tidak selalu bersifat positif apabila nilai dan pola pikir yang dianut tidak mampu mengikuti tuntutan perubahan. Dalam situasi tersebut, diperlukan proses perubahan budaya melalui tahapan manajemen perubahan yang terstruktur. Teori Lewin tentang *Unfreeze–Change–Refreeze* memberikan landasan psikologis dalam mempersiapkan organisasi menghadapi perubahan, diikuti oleh langkah-langkah manajerial seperti delapan tahap perubahan Kotter yang mengarahkan transformasi secara sistematis. Schein (2010) kemudian menjelaskan bagaimana perubahan budaya harus menyentuh level terdalam berupa asumsi dasar melalui mekanisme penanaman budaya oleh pemimpin, sementara Senge (1994) menekankan pentingnya menjaga keberlanjutan budaya baru melalui pembelajaran kolektif. Dengan memahami keterkaitan keempat teori tersebut, organisasi dapat mewujudkan budaya yang tidak hanya sesuai pada tataran konsep, tetapi juga tercermin dalam perilaku, praktik, dan keputusan sehari-hari sebagai bentuk nyata *organizational culture in action*.

B. Materi

Konsep Dasar Organizational Cultural

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sistem makna, nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan

aktivitas organisasi. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang mempersatukan anggota organisasi dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Menurut Schein, budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran bersama ketika anggota organisasi menghadapi berbagai tantangan adaptasi dan integrasi, sehingga nilai-nilai yang dianggap berhasil akan diwariskan dan menjadi pedoman perilaku bersama (Schein, 2010). Selain itu, budaya organisasi juga mencerminkan identitas, norma, serta pola interaksi yang menentukan bagaimana anggota bekerja sama, mengambil keputusan, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan stabilitas internal sekaligus mendorong efektivitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Edgar H. Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok dalam mempelajari cara mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memersepsikan, berpikir, dan merasakan masalah tersebut. Schein mengemukakan bahwa budaya organisasi terdiri atas tiga tingkatan, yaitu (Schein, 2010):

- 1) *Artifacts* (artefak) yaitu aspek yang tampak seperti struktur, simbol, bahasa, pakaian, dan ritual organisasi;
- 2) *Espoused Values* (nilai-nilai yang diucapkan) yaitu keyakinan, strategi, dan prinsip yang diklaim organisasi sebagai pedoman; serta

- 3) *Basic Underlying Assumptions* (asumsi dasar) yaitu keyakinan mendalam yang diterima tanpa dipertanyakan dan menjadi inti dari budaya organisasi.

Ketiga tingkatan ini saling berkaitan dan membentuk sistem nilai yang menjadi dasar perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi. Artefak merupakan manifestasi nyata dari budaya yang mudah diamati, tetapi sulit diinterpretasikan tanpa memahami nilai-nilai yang melatarbelakanginya. Nilai-nilai yang diucapkan menjadi penghubung antara perilaku tampak dan keyakinan mendalam yang dianut bersama, sedangkan asumsi dasar menjadi inti budaya yang menentukan cara berpikir, merasakan, dan bertindak anggota organisasi secara konsisten. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya terlihat dalam simbol atau kebiasaan, tetapi juga mencerminkan pola berpikir kolektif yang mengarahkan setiap keputusan dan tindakan di lingkungan organisasi.

Dalam perspektif Peter Senge (1994) melalui konsep *The Learning Organization*, budaya organisasi dipandang sebagai hasil dari proses pembelajaran kolektif yang membentuk cara berpikir, berinteraksi, dan bertindak bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang sehat mendorong setiap anggotanya untuk terus belajar, berinovasi, dan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan, sehingga organisasi mampu berkembang secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, budaya tidak hanya menggambarkan apa yang diyakini oleh anggota, tetapi juga bagaimana keyakinan tersebut diwujudkan dalam tindakan nyata yang menjadikannya sebagai bentuk *organizational culture in action* yang tercermin dalam perilaku, kebiasaan, serta keputusan sehari-hari di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam membangun identitas, komitmen, dan

rasa memiliki di antara anggota organisasi, sekaligus menjadi landasan integrasi sosial dan arah moral dalam bekerja. Ketika nilai-nilai bersama tertanam secara konsisten, budaya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan sulit ditiru oleh organisasi lain. Namun demikian, budaya juga dapat menjadi hambatan apabila nilai dan pola pikir yang telah terbentuk tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan, sehingga diperlukan upaya refleksi dan pembaruan budaya agar tetap relevan dengan tantangan zaman (Senge, 1994).

Secara konseptual, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan kombinasi dari nilai-nilai bersama (*shared values*), keyakinan (*beliefs*), norma perilaku (*behavioral norms*), dan simbol-simbol organisasi yang terbentuk melalui sejarah, pengalaman, dan proses pembelajaran kolektif di dalam organisasi. Unsur-unsur tersebut saling berinteraksi dan menciptakan pola berpikir serta bertindak yang khas bagi setiap organisasi, sekaligus menjadi dasar bagi pembentukan identitas dan karakter organisasi. Budaya yang kuat dan adaptif tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku dan alat integrasi sosial, tetapi juga menjadi sumber daya strategis yang mendorong inovasi, kinerja, serta daya saing organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas dan keberlangsungan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan dan tantangan masa depan.

Elemen Budaya Organisasi yang Mendukung Pembelajaran

Dalam perspektif Peter Senge (1994), budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk lingkungan yang mendukung proses pembelajaran kolektif. Melalui konsep *The Learning Organization*, Senge menegaskan bahwa pembelajaran

tidak hanya terjadi pada individu, tetapi juga menjadi bagian dari sistem dan budaya organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, agar organisasi mampu beradaptasi, berinovasi, dan berkembang secara berkelanjutan, dibutuhkan budaya yang menumbuhkan keterbukaan, refleksi, kolaborasi, serta komitmen bersama terhadap visi dan tujuan organisasi. Elemen-elemen budaya inilah yang kemudian dirumuskan Senge dalam bentuk lima disiplin utama yang menjadi dasar bagi terciptanya organisasi pembelajar. Kelima elemen budaya organisasi menurut Peter Senge adalah sebagai berikut (Senge, 1994):

1. *Personal Mastery*

Elemen ini menekankan pentingnya komitmen individu untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan diri secara berkelanjutan. Anggota organisasi dengan *personal mastery* memiliki motivasi tinggi untuk mencapai keunggulan pribadi serta selaras antara visi pribadi dan tujuan organisasi.

2. *Mental Models*

Disiplin ini berkaitan dengan cara berpikir dan asumsi dasar yang memengaruhi tindakan seseorang. Budaya yang mendukung *mental models* mendorong keterbukaan berpikir, refleksi terhadap kebiasaan lama, serta keberanian untuk berdialog secara jujur demi memperbaiki cara pandang bersama.

3. *Shared Vision*

Elemen ini berfokus pada pembentukan visi bersama yang menjadi arah dan makna kolektif bagi seluruh anggota organisasi. Nilai yang tercermin adalah komitmen terhadap tujuan bersama, partisipasi aktif dalam perumusan visi, dan rasa memiliki terhadap masa depan organisasi.

4. *Team Learning*

Disiplin ini menekankan pentingnya belajar secara kolektif dalam tim. Budaya *team learning* menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, penuh kepercayaan, dan komunikasi terbuka sehingga pengetahuan dapat dibagikan secara efektif untuk meningkatkan kinerja Bersama.

5. *Systems Thinking*

Merupakan disiplin inti yang mengajarkan cara berpikir holistik dengan memahami keterkaitan antarbagian dalam organisasi. Nilai yang tercermin adalah kesadaran sistemik, kemampuan berpikir jangka panjang, serta pemahaman bahwa setiap keputusan memiliki dampak terhadap keseluruhan sistem organisasi

Menurut Edgar H. Schein (2010) dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership*, budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi dua jenis masalah utama organisasi, yaitu adaptasi eksternal dan integrasi internal. Adaptasi eksternal berkaitan dengan bagaimana organisasi menyesuaikan diri terhadap tuntutan dan perubahan lingkungan luar agar tetap relevan dan kompetitif, sedangkan integrasi internal berhubungan dengan bagaimana anggota organisasi bekerja sama, berkomunikasi, dan membangun hubungan yang harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Melalui pengalaman dan pembelajaran kolektif, terbentuklah pola-pola nilai, keyakinan, dan norma yang dianggap berhasil dan diterima secara luas oleh anggota organisasi. Pola-pola ini kemudian diwariskan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam berpikir, merasakan, dan bertindak, sehingga menjadi fondasi budaya

organisasi yang membentuk perilaku serta identitas kolektif di dalamnya (Schein, 2010).

Schein mengelompokkan budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan utama yang menggambarkan kedalaman dan kekuatan nilai-nilai budaya dalam membentuk perilaku organisasi. Setiap tingkatan mencerminkan lapisan yang berbeda dari bagaimana budaya dipahami dan dihidupi oleh anggota organisasi, mulai dari hal-hal yang tampak di permukaan hingga keyakinan yang paling mendasar. Melalui ketiga tingkatan ini, Schein menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya sekumpulan aturan atau tradisi, tetapi sistem makna yang hidup dan membentuk cara organisasi beradaptasi serta berinteraksi dengan lingkungannya (Schein, 2010).

6. *Artifacts (Artefak)*

Merupakan elemen paling tampak dari budaya organisasi, yaitu segala bentuk simbol, struktur, kebiasaan, atau perilaku yang dapat dilihat dan diamati. Contohnya adalah gaya berpakaian, tata ruang kantor, upacara atau ritual perusahaan, logo, dan bahasa khas organisasi. Artefak mudah diamati tetapi sulit diinterpretasikan tanpa memahami makna di baliknya.

7. *Espoused Values (Nilai-Nilai yang Dinyatakan)*

Merupakan prinsip, strategi, keyakinan, dan norma yang secara sadar diakui dan diucapkan oleh organisasi sebagai pedoman bertindak. Nilai-nilai ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan dan perilaku yang diharapkan dari anggota. Contohnya adalah nilai kejujuran, kerja sama, inovasi, disiplin, atau orientasi pada pelanggan. Schein menekankan bahwa nilai-nilai ini harus dijalankan secara konsisten agar benar-benar menjadi bagian dari budaya organisasi.

8. *Basic Underlying Assumptions (Asumsi Dasar)*

Merupakan lapisan terdalam budaya organisasi yang berisi keyakinan dan pandangan mendasar yang diterima tanpa dipertanyakan. Asumsi ini terbentuk dari pengalaman organisasi di masa lalu yang dianggap berhasil dan akhirnya menjadi pola berpikir yang diterima secara kolektif. Contohnya adalah keyakinan bahwa kerja keras membawa kesuksesan, bahwa pelanggan adalah prioritas utama, atau bahwa inovasi penting untuk bertahan.

Organizational Culture in Action

Menurut jurnal *The Role of Organizational Culture in Realizing the Performance of an Organization* karya Nurhalim tahun 2022, menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku nyata anggota organisasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja dan efektivitas kerja. Budaya tidak hanya dipahami sebagai seperangkat nilai atau norma yang bersifat konseptual, tetapi juga sebagai pedoman praktis yang mengarahkan cara individu berinteraksi, berkomunikasi, dan menjalankan tanggung jawabnya dalam organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama menjadi dasar terbentuknya kebiasaan kerja yang positif, seperti disiplin, kolaborasi, dan komitmen terhadap hasil. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem pengendalian sosial yang secara halus namun kuat membentuk perilaku dan etos kerja anggota dalam mencapai tujuan bersama (Nurhalim, 2022).

Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur atau strategi manajemen, tetapi juga oleh sejauh mana budaya organisasi tersebut dihidupi dalam tindakan sehari-hari. Budaya yang kuat tercermin dalam kebijakan yang mendukung

nilai-nilai organisasi, praktik kerja yang konsisten, serta keteladanan pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai tersebut. Ketika budaya organisasi dijalankan secara nyata melalui perilaku dan kebijakan yang selaras, maka tercipta lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, penerapan budaya organisasi dalam tindakan nyata (*organizational culture in action*) menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi secara berkelanjutan (Nurhalim, 2022).

Menurut jurnal *Impact of Organizational Culture and Discipline on Employee Performance: A Study of Cooperative Members* karya Firmansyah, Rijanto, dan Pitri (2023), budaya organisasi mencakup sistem nilai, keyakinan, dan norma perilaku yang mengatur cara individu berinteraksi, berkomunikasi, dan melaksanakan tugas dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya membentuk identitas kolektif, tetapi juga menumbuhkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta komitmen terhadap standar kerja yang telah disepakati bersama. Nilai-nilai yang dianut secara konsisten oleh seluruh anggota organisasi menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, sehingga menciptakan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka moral dan operasional yang menuntun setiap anggota untuk bekerja secara efektif, etis, dan produktif (Firmansyah *et al.*, 2023).

Budaya organisasi bukan sekadar konsep normatif yang tertulis dalam visi atau peraturan, melainkan tampak nyata dalam perilaku sehari-hari karyawan. Budaya yang diinternalisasi secara mendalam oleh anggota organisasi tercermin dalam etika kerja, disiplin, dan pola interaksi yang harmonis di tempat kerja. Ketika nilai-nilai organisasi benar-benar dihidupi dalam

tindakan dan keputusan operasional, maka terbentuklah *organizational culture in action* yaitu kondisi di mana budaya hidup dan menjadi kekuatan penggerak peningkatan kinerja. Dengan kata lain, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh sejauh mana budaya organisasi tersebut diimplementasikan secara nyata dalam perilaku individu dan kolektif yang mendukung pencapaian tujuan bersama (Firmansyah *et al.*, 2023).

Budaya organisasi tidak hanya terdiri atas nilai-nilai dan asumsi yang bersifat abstrak, tetapi juga terwujud secara nyata melalui perilaku, sistem, dan simbol yang dijalankan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam model tiga tingkatannya yaitu *artifacts*, *espoused values*, dan *basic assumptions* yang muncul dalam bentuk kebijakan, struktur, ritual, dan interaksi sehari-hari yang mencerminkan nilai serta keyakinan yang dianut bersama. Dengan demikian, *organizational culture in action* merupakan manifestasi konkret dari nilai, norma, dan keyakinan organisasi yang hidup dalam tindakan nyata anggota serta mekanisme kerja yang diterapkan. Budaya yang benar-benar dijalankan dalam praktik akan menciptakan keselarasan antara keyakinan dan perilaku, memperkuat identitas organisasi, serta menjadi fondasi bagi pembelajaran, inovasi, dan keberhasilan jangka panjang (Schein, 2010).

Strategi Mengubah Budaya Organisasi

Kerangka dasar perubahan dalam budaya organisasi dapat dijelaskan berdasarkan teori perubahan klasik Kurt Lewin yang menjelaskan mengenai perubahan terjadi secara psikologis dan struktural. Dalam jurnal Harahap dkk tahun 2024 menegaskan bahwa model *Unfreeze–Change–Refreeze* berfungsi menciptakan kesiapan mental bagi individu maupun organisasi sebelum

perubahan dilakukan, melalui proses mencairkan kondisi lama, menggerakkan perubahan, dan menstabilkan kembali kondisi baru dalam budaya organisasi Pendidikan. Model ini penting dijadikan pondasi awal karena Perubahan organisasi tidak dapat berlangsung secara efektif tanpa adanya kesiapan psikologis, pengurangan terhadap resistensi, serta pemahaman yang memadai mengenai urgensi perubahan tersebut. Hal ini sejalan dengan analisis Lewin melalui *Force Field Analysis*, yang menekankan dinamika interaksi antara kekuatan pendorong dan kekuatan penahan yang secara simultan memengaruhi arah dan keberhasilan proses perubahan. Dengan demikian, teori Lewin menjadi fondasi awal yang krusial sebelum strategi manajerial atau pendekatan budaya lainnya diterapkan dalam konteks pendidikan. Berikut Adalah penjelasan tentang ketiga tahap perubahan Lewin (Harahap *et al.*, 2024):

1. *Unfreezing (Mencairkan Kondisi Lama)*

Tahap unfreezing merupakan proses mencairkan *status quo* dengan membantu organisasi menyadari perlunya perubahan melalui peningkatan kesadaran, komunikasi yang efektif, dan pengurangan resistensi. Harahap dkk (2024) menekankan bahwa pada fase ini penting untuk menetralkan kondisi lama agar individu lebih siap menerima perubahan, terutama melalui pembentukan persepsi bersama tentang urgensi perubahan. Dalam konteks pendidikan, guru, staf sekolah, siswa, dan orang tua dipersiapkan secara psikologis untuk meninggalkan pola lama sehingga tercipta kesiapan mental bagi seluruh pemangku kepentingan sebelum perubahan diterapkan.

2. *Changing / Moving (Perubahan Terjadi)*

Tahap changing adalah fase ketika perubahan dilaksanakan secara nyata melalui tindakan dan strategi yang direncanakan. Pada tahap ini, organisasi mulai bergerak dari pola lama menuju pola baru dengan memperkuat faktor pendorong dan menekan faktor penentang sesuai prinsip *Force Field Analysis (FFA)*. Jurnal menjelaskan bahwa fase ini membutuhkan pelatihan, dukungan, serta adopsi metode dan sistem baru. Dalam konteks sekolah, perubahan dapat berupa penerapan teknologi pembelajaran, penyesuaian kurikulum, atau pengembangan metode pengajaran baru yang memerlukan keterlibatan aktif dan penguatan kapasitas para pendidik.

3. *Refreezing (Menstabilkan Kondisi Baru)*

Tahap refreezing merupakan fase stabilisasi untuk memastikan bahwa perubahan yang telah diterapkan menjadi bagian permanen dari budaya organisasi. Jurnal menegaskan perlunya evaluasi berkelanjutan, penguatan perilaku baru, serta pemberian penghargaan untuk mempertahankan hasil perubahan agar tidak kembali ke pola lama. Dalam konteks pendidikan, tahap ini terlihat melalui institusionalisasi kurikulum baru, pembiasaan metode mengajar yang baru, serta integrasi nilai dan prosedur baru ke dalam praktik sehari-hari sehingga tercipta *status quo* baru yang stabil dan berkelanjutan.

Strategi manajemen perubahan dapat dipahami secara terstruktur melalui teori Kotter 8 langkah perubahan yang diterapkan pada studi kasus keberhasilan transformasi teknologi Fujifilm. Model ini menjadi pedoman utama bagi perusahaan dalam menavigasi pergeseran lingkungan bisnis yang cepat, terutama ketika industri film fotografi mengalami penurunan drastis akibat digitalisasi. Melalui pendekatan ini,

Fujifilm mampu mengelola perubahan secara sistematis, mulai dari membangun urgensi perubahan hingga mengintegrasikan inovasi ke dalam budaya organisasi. Dengan demikian, penerapan model Kotter tidak hanya memberikan arah strategis dalam proses transisi, tetapi juga memastikan bahwa setiap langkah perubahan selaras dengan kebutuhan perusahaan untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan. Kedelapan Langkah menurut teori Kotter Adalah sebagai berikut (Jasmine et al., 2025):

4. *Menciptakan Sense of Urgency*

Organisasi perlu membangun kesadaran mendesak mengenai ancaman dan peluang yang membuat perubahan menjadi suatu keharusan. Langkah ini bertujuan memotivasi seluruh anggota agar menyadari pentingnya bertindak segera.

5. *Membangun Guiding Coalition*

Dibentuk sebuah tim inti yang terdiri dari pemimpin berpengaruh untuk memandu, mengarahkan, dan mengoordinasikan proses perubahan. Koalisi ini harus memiliki kredibilitas dan komitmen kuat untuk memastikan perubahan berjalan efektif.

6. *Merumuskan Visi Strategis Perubahan*

Organisasi menyusun visi yang jelas dan inspiratif tentang kondisi masa depan setelah perubahan dilakukan. Visi ini memberikan arah dan menjadi dasar penyelarasan seluruh aktivitas transformasi.

7. *Menggerakkan Seluruh Elemen Organisasi (Enlist a Volunteer Army)*

Visi dan strategi perubahan dikomunikasikan secara luas untuk membangun dukungan kolektif. Partisipasi banyak individu memperkuat momentum perubahan dan memastikan keterlibatan seluruh lapisan organisasi.

8. *Menghilangkan Hambatan Perubahan*

Organisasi mengidentifikasi dan menghapus hambatan struktural, budaya, maupun prosedural yang menghambat perubahan. Langkah ini memungkinkan individu bertindak sesuai arah transformasi tanpa terhambat birokrasi atau resistensi internal

9. *Menciptakan Kemenangan Jangka Pendek (Short-Term Wins)*

Diciptakan pencapaian awal yang nyata untuk menunjukkan bahwa perubahan membawa hasil positif. Kemenangan ini meningkatkan kepercayaan diri, memperkuat komitmen, dan menjaga motivasi seluruh anggota organisasi.

10. *Mempercepat Akselerasi Perubahan*

Setelah kemenangan awal diraih, organisasi memperluas inisiatif perubahan ke area lain untuk memperkuat momentum. Tujuannya adalah memastikan bahwa perubahan terus bergerak maju tanpa kehilangan arah atau intensitas.

11. *Menginstitusikan Perubahan dalam Budaya Organisasi (Institute Change)*

Perubahan yang telah berhasil kemudian ditanamkan ke dalam nilai, norma, dan praktik organisasi agar menjadi bagian dari budaya baru. Integrasi ini memastikan bahwa hasil

transformasi bersifat berkelanjutan dan tidak kembali ke pola lama.

Menurut Schein (2010), perubahan budaya organisasi menuntut transformasi pada inti budaya itu sendiri, yang tercermin melalui pergeseran tiga level budaya: mulai dari artefak yang tampak di permukaan, kemudian nilai-nilai yang diucapkan, hingga mencapai asumsi dasar yang tidak disadari namun paling menentukan perilaku organisasi. Perubahan pada level terdalam ini hanya dapat dicapai apabila pemimpin mampu menanamkan budaya baru melalui serangkaian *embedding mechanisms*, yaitu mekanisme primer yang secara konsisten menyampaikan pesan budaya kepada anggota organisasi. Schein menjelaskan bahwa pemimpin membentuk asumsi baru melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kendalikan; bagaimana mereka mengalokasikan sumber daya; reaksi mereka terhadap insiden kritis atau krisis; serta pola penghargaan, hukuman, seleksi, dan promosi yang mereka terapkan. Melalui praktik-praktik inilah pemimpin secara eksplisit maupun implisit menanamkan makna, nilai, dan keyakinan baru yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi yang diperbarui (Schein, 2010).

Setelah organisasi berhasil melewati tahap perubahan psikologis menurut Lewin dan mulai menggeser asumsi dasar budaya sebagaimana dijelaskan oleh Schein, Senge menegaskan pentingnya menjaga keberlanjutan budaya baru melalui pembelajaran kolektif yang berkesinambungan. Senge memandang bahwa perubahan budaya tidak boleh berhenti pada tataran struktur atau prosedur semata, tetapi harus berkembang menjadi *learning culture* yang adaptif dan dinamis. Menurut Senge, organisasi hanya dapat mempertahankan dan memperkuat budaya barunya apabila seluruh anggotanya

terus belajar secara berkelanjutan, bukan hanya melalui pelatihan teknis, tetapi melalui proses memperdalam kapasitas berpikir, memperbarui pola mental lama, dan membentuk cara kerja baru yang selaras secara kolektif (Senge, 1994).

Untuk memastikan budaya baru dapat bertahan dan berkembang secara berkelanjutan, Senge (1994) menekankan pentingnya membangun organisasi pembelajar (*learning organization*) yang mampu beradaptasi secara terus-menerus. Pendekatan ini menekankan bahwa perubahan budaya tidak hanya bergantung pada struktur atau kebijakan, tetapi pada kapasitas kolektif organisasi untuk belajar, berpikir ulang, dan memperbaiki diri. Dalam kerangka tersebut, Senge mengembangkan lima disiplin utama yang menjadi dasar untuk memelihara, memperkuat, dan mengembangkan budaya baru dalam organisasi (Senge, 1994):

1. *Personal Mastery (Pengembangan Pribadi)*

Anggota organisasi didorong untuk terus meningkatkan kompetensi dan kejelasan tujuan pribadi. Disiplin ini memastikan setiap individu tumbuh bersama budaya baru, bukan kembali ke pola lama

2. *Mental Models (Pola Pikir)*

Organisasi perlu mengidentifikasi dan memperbarui pola pikir yang menghambat perubahan. Transformasi budaya tidak bertahan tanpa perubahan mindset di balik perilaku

3. *Shared Vision (Visi Bersama)*

Keberlanjutan budaya ditopang oleh visi kolektif yang diyakini bersama. Visi ini mengikat seluruh anggota, menjaga arah perubahan, dan mencegah fragmentasi tujuan.

4. *Team Learning (Pembelajaran Tim)*

Budaya baru diperkuat melalui kemampuan tim untuk berdialog, berkolaborasi, dan belajar bersama. Pembelajaran tim menghasilkan sinergi pengetahuan yang menstabilkan budaya baru

5. *Systems Thinking (Berpikir Sistemik)*

Disiplin inti Senge yang memastikan organisasi melihat permasalahan secara menyeluruh, bukan terpisah-pisah. Berpikir sistemik membantu organisasi mempertahankan budaya baru dengan memahami hubungan sebab-akibat dalam perilaku dan struktur organisasi.

Faktor Pendukung dan Penghambat

1. *Faktor Pendukung*

Faktor pendukung merupakan elemen yang memperkuat dan memperlancar keberhasilan implementasi budaya organisasi. Beberapa faktor kunci yang paling banyak didukung oleh literatur meliputi:

- **Kepemimpinan yang Kuat dan Visioner**
Kepemimpinan yang memberikan teladan, arahan yang jelas, dan komunikasi yang konsisten terbukti menjadi fondasi pembentukan budaya yang adaptif, inovatif, dan berorientasi kinerja. Kepemimpinan transformasional mendorong keterlibatan, komitmen, serta internalisasi nilai organisasi (Tsai, 2011; Margolis & Mayo, 2023). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pemimpin yang selaras dengan nilai organisasi meningkatkan kepercayaan dan identitas kolektif (Bass & Riggio, 2006).

- **Komitmen dan Dukungan dari Manajemen Atas**
Top management memainkan peran strategis melalui pengalokasian sumber daya, penetapan kebijakan, dan pemberian dukungan formal seperti pedoman operasional. Dukungan ini menciptakan *psychological safety* sehingga karyawan merasa aman dalam mengadopsi nilai organisasi (Utama, 2017; Schein, 2010).
- **Komunikasi Terbuka dan Kolaboratif**
Komunikasi yang efektif, dua arah, dan dilengkapi umpan balik rutin memperkuat kohesi tim serta meminimalkan miskomunikasi. Budaya yang menekankan kolaborasi dan orientasi karyawan terbukti meningkatkan inovasi dan efektivitas organisasi (Leso et al., 2023; Men, 2014).
- **Pelatihan, Motivasi, dan Sistem Penghargaan**
Pelatihan yang selaras dengan nilai organisasi, serta sistem penghargaan berbasis kinerja, meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Hal ini mempercepat adopsi budaya secara nyata (Panuju, 2002; Shahzadi et al., 2014).
- **Struktur Organisasi yang Fleksibel dan Adaptif**
Struktur dengan birokrasi rendah, fleksibel, serta mendukung inovasi membantu percepatan pembaruan budaya, terutama dalam konteks transformasi digital (Utama, 2020; Burns & Stalker, 1961).

2. Faktor Penghambat

Sebaliknya, Faktor penghambat muncul dari resistensi internal maupun kondisi eksternal yang tidak mendukung. Faktor-faktor yang paling sering ditemukan antara lain:

- **Resistensi terhadap Perubahan dan Kebiasaan Lama**
Resistensi muncul akibat ketakutan kehilangan kenyamanan, status, atau rutinitas yang familiar. Mental model yang kaku menjadi penghambat utama dalam proses

perubahan budaya (Utama, 2017; Senaratne & Wang, 2018; Kotter, 1995).

- Kepemimpinan yang Lemah atau Tidak Konsisten
Pemimpin yang otoriter atau tidak memiliki kompetensi perubahan cenderung meningkatkan *power distance* dan menghambat kreativitas. Ketidakkonsistenan perilaku pemimpin juga menurunkan kepercayaan dan keterikatan karyawan (Leso et al., 2023; Eisenbeiss et al., 2008).
- Budaya yang Kaku, Hierarkis, atau Tertutup
Struktur birokratis, minimnya umpan balik, serta ketergantungan pada prosedur kaku menghambat inovasi dan transformasi budaya. Tekanan eksternal dan budaya puas diri (*complacency*) memperburuk kondisi ini (Blumentritt, 2004; Haris & Tjahjono, 2021; Schein, 2010).
- Kurangnya Sumber Daya dan Dukungan
Keterbatasan anggaran, teknologi, waktu, maupun pelatihan menghambat implementasi nilai budaya, terutama di sektor kesehatan serta UKM (Teece, 2018).
- Konflik Nilai Individu-Organisasi dan Keegoisan
Ketidaksesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi serta munculnya ego-unit atau “raja-raja kecil” menyebabkan fragmentasi budaya dan menurunkan loyalitas organisasi (Chatman & O'Reilly, 2016).

Best Practice

1. *Kepemimpinan Transformasional dan Transparan* **(Harnelda & Heri 2024)**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu elemen paling kuat dalam menghidupkan budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya bertugas menetapkan arah, tetapi juga menjadi simbol nilai-nilai budaya yang ingin diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi. Dalam praktiknya, pemimpin

transformasional menunjukkan keteladanan melalui perilaku sehari-hari, menyampaikan visi dengan jelas, serta membangun narasi budaya yang konsisten. Transparansi komunikasi menjadi kunci, karena mendorong terciptanya ruang dialog terbuka antara pemimpin dan bawahan, sehingga nilai-nilai budaya tidak hanya disampaikan secara satu arah, melainkan dinegosiasikan dan dipahami bersama. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen dan integritas, karyawan lebih mudah menilai bahwa budaya tersebut autentik dan layak diikuti.

Selain itu, kepemimpinan transformasional berbasis transparansi menciptakan suasana psikologis yang aman (*psychological safety*), memungkinkan pegawai berani menyampaikan ide, mengambil risiko terukur, serta terlibat aktif dalam proses perubahan budaya. Pemimpin membuka ruang partisipasi, memfasilitasi kerja sama, dan mendorong inovasi yang sejalan dengan nilai organisasi. Dalam konteks inilah budaya menjadi “bergerak”, bukan hanya tertulis di dokumen resmi, tetapi hadir dalam interaksi sehari-hari. Studi Harnelda & Heri (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja, sehingga menunjukkan bahwa kepemimpinan semacam ini mampu mengaktivasi budaya menjadi praktik nyata yang memperkuat organisasi (Harnelda & Heri, 2024).

2. *Penguatan Budaya Knowledge Sharing melalui Learning Organization oleh Lestyowati (2024)*

Budaya organisasi dapat benar-benar menjadi aksi ketika organisasi secara sistematis mengembangkan *learning organization*. Pendekatan ini menempatkan aktivitas pembelajaran sebagai bagian integral dari rutinitas kerja, bukan

sebagai kegiatan tambahan. Dalam kerangka ini, budaya *knowledge sharing* menjadi salah satu strategi kunci. *Knowledge sharing* tidak hanya sekadar berbagi informasi, melainkan pertukaran pengalaman, solusi, dan praktik terbaik yang berkontribusi pada peningkatan kompetensi kolektif. Ketika organisasi menyediakan ruang, waktu, dan mekanisme seperti *sharing session*, diskusi tematik, mentoring, dan *in-house training*, nilai budaya seperti kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi menjadi bagian nyata dari ekosistem kerja.

Lebih jauh, budaya *knowledge sharing* berfungsi sebagai medium internalisasi nilai budaya secara alami. Pegawai belajar tidak hanya dari pelatihan formal, tetapi juga dari interaksi dan kerja sama sehari-hari. Hubungan antarpegawai menjadi lebih kuat, dan kepercayaan (*trust*) meningkat karena ada kesediaan untuk saling membantu dan saling melengkapi. Organisasi yang menerapkan prinsip *learning organization* juga menjadi lebih adaptif terhadap perubahan, karena kapasitas belajar karyawan meningkat dan budaya bertransformasi menjadi lebih *agile*. Penelitian Lestyowati (2024) menunjukkan bahwa implementasi *learning organization* memperkuat *knowledge sharing*, yang kemudian memperkaya budaya organisasi dan meningkatkan kesiapan pegawai menghadapi perubahan (Lestyowati, 2024).

3. *Penyelarasan Budaya dengan Motivasi dan Komitmen Karyawan oleh Jazilah (2023)*

Penerapan budaya organisasi menjadi efektif jika nilai-nilai budaya tersebut selaras dengan motivasi kerja karyawan. Artinya, budaya tidak hanya disusun berdasarkan strategi organisasi, tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan psikologis, aspirasi, dan tujuan individu di dalam organisasi. Ketika budaya mampu memberi makna dan dukungan

terhadap pengembangan diri, karyawan merasakan bahwa budaya tersebut relevan dan bermanfaat. Penyelarasan ini dapat dilakukan melalui kebijakan yang memberi penghargaan, peluang karier, umpan balik yang membangun, serta otonomi kerja yang memungkinkan karyawan mengekspresikan kemampuan terbaik mereka. Hasilnya, budaya organisasi bukan lagi aturan formal, melainkan sesuatu yang menjadi bagian dari identitas kerja sehari-hari.

Selanjutnya, budaya yang selaras dengan motivasi akan menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat. Karyawan yang merasa budayanya mendukung mereka cenderung menunjukkan rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan keterikatan emosional. Di sinilah budaya bekerja sebagai pendorong kinerja: semakin tinggi komitmen, semakin kuat budaya dihayati dan dijalankan. Penelitian Jazilah (2023) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja tersebut kemudian memperkuat komitmen organisasi. Dengan demikian, penyelarasan budaya dengan motivasi tidak hanya menghidupkan budaya dalam tindakan nyata, tetapi juga memastikan budaya tersebut bertahan dan berkembang secara berkelanjutan (Jazilah, 2023).

C. Kesimpulan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Budaya ini terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif dan berperan penting sebagai perekat sosial sekaligus pendorong inovasi, adaptasi, serta keberlanjutan organisasi di tengah dinamika perubahan lingkungan. Organisasi dengan budaya

yang kuat dan implementatif dapat memperkuat identitas, komitmen, serta efektivitas kinerja anggota melalui praktik nyata yang tercermin dalam tindakan, kebiasaan, dan keputusan sehari-hari. Namun, budaya organisasi perlu melalui proses perubahan budaya yang terstruktur jika nilai dan pola pikir yang dianut tidak lagi relevan dengan tuntutan zaman.

Perubahan budaya organisasi memerlukan pendekatan psikologis dan manajemen yang matang, seperti teori *Unfreeze-Change-Refreeze* dari Kurt Lewin dan delapan langkah perubahan menurut Kotter, yang menekankan transformasi sistematis dan keberlanjutan. Selain itu, kepemimpinan yang visioner serta budaya pembelajaran kolektif sesuai konsep *Learning Organization* dari Peter Senge sangat krusial untuk memastikan transformasi budaya dapat bertahan lama dan terus berkembang. Keberhasilan budaya organisasi dalam praktik nyata (*organizational culture in action*) menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi hasil, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

D. Daftar Pustaka

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Blumentritt, T. P. (2004). Does small and mature have to mean dull? *Journal of Small Business Strategy*, 15(2), 1–13.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224.

- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
- Firmansyah, I., Rijanto, R., & Pitri, T. (2023). Impact of Organizational Culture and Discipline on Employee Performance: A Study of Cooperative Members. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 4(2), 176–191. <https://doi.org/10.47747/jbme.v4i2.1126>
- Harahap, J., Dahlena Nasution, M., Wulandari, S. U., Pulungan, Y. K., Wildan, M., Harahap, F. A., & Nasution, I. (2024). Manajemen Perubahan dalam Organisasi Pendidikan Menurut Kurt Lewin Ditinjau dari Tantangan dan Strategi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 25856–25859.
- Harnelda, S., & Heri, H. (2024). Peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan komitmen sebagai intervening (Studi Kasus Bappeda Kabupaten Inhu, Riau). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*.
- Haris, A., & Tjahjono, H. K. (2021). Organizational culture and performance in Indonesian organizations. *Jurnal Manajemen*, 25(3), 450–468.
- Jasmine, N., Haludin, G., Putri Widayanto, M., Asyifa, Z., Putri Martiza, S., & Swangsa, D. (2025). Perubahan Strategis di Perusahaan Fujifilm: Analisis Strategi Manajemen Perubahan Melalui Kotter's 8 Step Change Model untuk Meningkatkan Kinerja dan Inovasi. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2), 1518–1526.
- Jazilah, K. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.

- Leso, L., et al. (2023). Leadership, culture, and innovation in modern organizations. *Management Research Review*, 46(3), 515–531.
- Lestyowati, J. (2024). *Membangun Budaya Knowledge Sharing pada Pegawai dalam Kerangka Learning Organization*. Prosiding PITNAS 2024.
- Margolis, J., & Mayo, A. (2023). *Leadership and organizational behavior*. Harvard Business Publishing.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication and employee engagement. *Public Relations Journal*, 8(2), 1–22.
- Nurhalim, A. D. (2022). The Role of Organizational Culture in Realizing the Performance of an Organization. *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(3), 17–29. <https://doi.org/10.31253/pe.v20i3.1194>
- Panuju, R. (2002). Motivasi kerja dan kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Niaga*, 3(1), 1–10.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th ed. In *Business and Management Series* (Fourth Edi). Published by Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1108/01437731211229331>
- Senaratne, S., & Wang, C. (2018). The impact of culture on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 1–15.
- Shahzadi, I., et al. (2014). Impact of employee motivation on organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 70–78.
- Senge, P. M. (1994). The Fifth Discipline Fieldbook - Strategies for Building a Learning Organization. In *Library Journal* (5th Editio, Vol. 119, Issue 12, p. 107). Gopsons Papers Ltd.

- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Utama, I. W. M. (2017; 2020). *Budaya organisasi dan perubahan organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

10

BUILDING THE LEARNING REFRAMING ETHIC AND SPIRIT

Khairul Umam, 24010845119

M. Jazilul Lubab, 24010845118

A. Pendahuluan

Pemahaman mengenai reframing ethnic and spirit berangkat dari asumsi bahwa identitas manusia tidak bersifat statis, melainkan dibentuk melalui proses konstruksi sosial, interaksi budaya, dan pengalaman spiritual yang dinamis. Dalam kajian psikologi komunikasi dan konseling, konsep *reframing* merujuk pada upaya mengganti cara pandang seseorang terhadap suatu pengalaman agar makna baru yang lebih konstruktif dapat muncul (Watzlawick *et al.*, 1974). Ketika konsep ini diterapkan pada dimensi etnisitas, ia memungkinkan reinterpretasi terhadap narasi-narasi kolektif yang kerap dipengaruhi oleh stereotip, ketegangan historis, dan asimetri kekuasaan. Identitas etnis, sebagaimana dikemukakan (Phinney, 1990), terbentuk melalui tiga proses utama yaitu *exploration*,

commitment, dan *affirmation* yang kesemuanya sangat dipengaruhi oleh konteks sosial dan struktur pengalaman yang diinternalisasi.

Dimensi spiritualitas dalam reframing spirit tidak dapat dilepaskan dari aspek makna terdalam mengenai keberadaan, tujuan, serta hubungan manusia dengan nilai-nilai transendental. Menurut (Pargament, 1997), spiritualitas merupakan mekanisme pencarian makna yang memfasilitasi individu untuk memahami pengalaman hidup, terutama yang bersifat emosional, moral, dan eksistensial. Ketika perspektif reframing diterapkan dalam ranah spiritual, terjadi proses pemaknaan ulang terhadap pengalaman yang sebelumnya dipersepsi sebagai hambatan psikologis, ketidakpastian moral, atau konflik batin. Proses ini memungkinkan individu menemukan sudut pandang baru yang lebih memungkinkan perkembangan diri, penerimaan, dan keseimbangan batin.

Integrasi antara *reframing ethic* dan *reframing spirit* menghasilkan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami bagaimana manusia mengolah pengalaman mereka dalam konteks multikultural yang semakin kompleks. Keduanya bekerja pada level kognitif dan afektif, memungkinkan individu tidak hanya mengubah cara berpikir, tetapi juga memodifikasi cara merasakan dan meyakini keberadaan dirinya dalam struktur masyarakat yang beragam. Dalam konteks pendidikan, konseling, maupun kajian sosial-budaya, pendekatan ini membantu mengungkap bagaimana identitas etnis dan spiritual dapat direkonstruksi untuk mendukung kepekaan kultural, penerimaan keberagaman, serta penguatan kapasitas reflektif. Hal ini selaras dengan pandangan (Sue, D. W., & Sue, 2016) yang menegaskan bahwa kesadaran etnis dan spiritual berperan penting dalam

membentuk kompetensi interkultural serta kemampuan individu merespons dinamika sosial secara kritis.

B. Materi

Kerangka Konseptual

Konsep *reframing* secara fundamental merujuk pada upaya mengubah pola pikir dan cara menafsirkan pengalaman melalui penggantian kerangka makna yang sebelumnya digunakan untuk memahami suatu situasi. Dalam kajian psikologi kognitif, *reframing* dipahami sebagai proses penataan ulang struktur mental yang menjadi dasar persepsi seseorang terhadap pengalaman hidupnya, sehingga menghasilkan cara pandang baru yang lebih menyesuaikan tuntutan sosial maupun emosional. (Watzlawick *et al.*, 1974) menjelaskan bahwa reframing memberi ruang bagi perubahan makna tanpa mengubah fakta objektif, karena kunci prosesnya berada pada modifikasi bingkai interpretasi yang digunakan individu dalam membaca realitas. Pendekatan ini membuka ruang analitis untuk memahami dinamika perubahan makna yang terus berkembang dalam konteks relasi antarindividu maupun struktur sosial yang lebih luas.

Dalam konteks komunikasi interpersonal, *reframing* dipahami sebagai proses pembentukan makna melalui penyesuaian struktur persepsi, simbol, dan narasi yang digunakan dalam bertukar pesan antarindividu. (Kellermann, 1992) menegaskan bahwa perubahan makna yang dihasilkan dari *reframing* tidak hanya berlangsung pada tataran kognitif, tetapi juga berkaitan dengan dinamika afektif, sosial, dan situasional yang melekat pada proses komunikasi. Ketika bingkai makna mengalami perubahan, relasi interpersonal juga mengalami proses negosiasi ulang karena makna baru dapat menggeser posisi,

peran, dan orientasi seseorang dalam interaksi sosial. Dengan demikian, konsep *reframing* tidak hanya berdampak pada cara seseorang memahami pengalaman, tetapi juga mempengaruhi bagaimana ia memosisikan diri dalam struktur komunikasi yang berada di sekitarnya.

Reframing ethnic mengacu pada proses pemaknaan ulang identitas etnis melalui pendekatan reflektif dan kritis terhadap nilai-nilai budaya, narasi historis, dan stereotip yang melekat pada suatu kelompok etnis. Identitas etnis tidak berdiri sebagai kategori biologis tunggal, melainkan terbentuk melalui proses konstruksi sosial yang melibatkan interaksi antarindividu, pengalaman historis komunitas, hubungan kekuasaan, serta simbol budaya yang diwariskan dari generasi ke generasi (Jenkins, 2008). Melalui pendekatan *reframing*, individu dapat meninjau ulang bagaimana mereka memaknai keanggotaan kelompoknya, bagaimana nilai budaya diwariskan, serta bagaimana posisi mereka dalam struktur sosial yang kadang memunculkan ketidaksetaraan atau bias etnis.

Dalam perspektif psikologi perkembangan, *reframing* terhadap identitas etnis berkaitan erat dengan dinamika eksplorasi diri. (Phinney, 1990) menjelaskan bahwa perkembangan identitas etnis berlangsung melalui tiga tahap utama, yaitu eksplorasi (*exploration*), komitmen (*commitment*), dan afirmasi (*affirmation*). Pada tahap eksplorasi, individu mengevaluasi dan mempelajari identitas etnisnya melalui proses refleksi dan interaksi sosial. Pada tahap komitmen, individu mulai membangun pemahaman yang lebih stabil terkait identitas etnisnya. Pada tahap afirmasi, individu merasakan rasa memiliki dan kebanggaan terhadap identitas tersebut. Reframing membantu memperkaya proses ini dengan memberikan perspektif baru yang memungkinkan individu mengelola pengalaman

diskriminasi atau bias tanpa mengabaikan akar budaya yang membentuk identitas mereka.

Reframing spirit berkaitan dengan penataan ulang pemahaman mengenai spiritualitas, keyakinan, dan pengalaman batin melalui perspektif yang lebih reflektif, kontekstual, dan adaptif. (Pargament, 1997) menekankan bahwa spiritualitas merupakan proses aktif pencarian makna sehingga interpretasinya bersifat dinamis dan selalu berkembang. Dalam kerangka ini, pengalaman spiritual tidak dipahami secara kaku atau semata-mata dogmatis, melainkan dipengaruhi oleh konteks psikologis, sosial, dan budaya. *Reframing* spirit memberi ruang bagi individu untuk mengkaji ulang nilai-nilai transendental, ritus spiritual, maupun keyakinan metafisik yang sebelumnya dipahami melalui cara yang terbatas atau bersifat tradisional.

Pendekatan *reframing* dalam spiritualitas juga selaras dengan perspektif konstruktivisme sosial yang melihat spiritualitas sebagai produk interaksi antara pengalaman individu dengan struktur budaya dan komunitas keagamaan. (Berger & Luckmann, 1966) menyatakan bahwa realitas sosial termasuk makna spiritual dibentuk melalui proses eksternalisasi, objektivasi, dan internalisasi. Dalam konteks ini, *reframing* spirit memungkinkan individu menata ulang pemaknaan terhadap pengalaman transendental dengan mempertimbangkan dinamika sosial yang berubah, seperti globalisasi nilai, pluralisme agama, atau modernisasi struktur sosial. *Reframing* tidak bertujuan mengganti keyakinan, tetapi memfasilitasi pemahaman baru yang lebih relevan terhadap tantangan kehidupan kontemporer.

Hubungan antara *reframing ethic* dan *reframing* spirit terletak pada kemampuannya untuk memfasilitasi proses konstruksi

makna melalui rekontekstualisasi dua dimensi identitas yang sangat mendasar. Dalam masyarakat multikultural, identitas etnis dan spiritual sering kali beririsan karena keduanya menjadi dasar pembentukan nilai, tradisi, dan pola relasi sosial. (Sue, D. W., & Sue, 2016) menjelaskan bahwa kesadaran etnis dan spiritual merupakan komponen penting dalam kompetensi multikultural karena keduanya mempengaruhi persepsi, response emosional, serta proses penafsiran realitas dalam interaksi antarbudaya. Melalui reframing, individu dapat memahami dinamika identitasnya secara lebih fleksibel sehingga mampu menavigasi perubahan sosial tanpa kehilangan akar budaya dan spiritualitasnya.

Integrasi *reframing ethnic* dan spirit juga memberikan dasar analitis bagi pemahaman identitas yang bersifat holistik. Ketika seseorang menata ulang makna etnisitasnya, proses tersebut seringkali mempengaruhi cara ia memahami dimensi spiritual yang diwariskan melalui tradisi etnis tertentu. Sebaliknya, interpretasi spiritual yang mengalami reframing dapat memperkaya pemahaman individu terhadap identitas etnisnya karena nilai-nilai transendental sering menjadi bagian integral dari kebudayaan. Hubungan timbal balik ini menunjukkan bahwa reframing kedua dimensi tersebut memungkinkan individu menata ulang pemahaman diri secara komprehensif melalui sintesis antara pengalaman sosial dan spiritual.

Kajian mengenai reframing ethnic and spirit membutuhkan pendekatan multidisipliner karena fenomena identitas, makna, dan konstruksi sosial tidak dapat dipahami secara utuh melalui satu perspektif saja. Dari perspektif psikologi, reframing dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan ketahanan psikologis melalui pengubahan pola pikir adaptif. Dalam sosiologi, identitas etnis dan spiritual dipahami sebagai

konstruksi sosial yang diproduksi melalui interaksi, struktur kekuasaan, dan narasi kolektif yang berkembang dalam masyarakat (Cornell & Hartmann, 2007). Sementara dalam studi agama, spiritualitas dipandang sebagai proses pencarian makna terdalam yang melibatkan aspek transendental, moral, dan relasional. Pendekatan multidisipliner ini membantu menjelaskan bagaimana reframing bekerja dalam konteks identitas manusia yang kompleks.

Dalam ranah kajian budaya, reframing ethnic and spirit berfungsi sebagai lensa analitis untuk memahami bagaimana nilai budaya direproduksi atau ditransformasikan melalui pengalaman subjektif individu. Studi-studi antropologi budaya menunjukkan bahwa identitas etnis dan spiritual tidak pernah berada dalam kondisi statis, melainkan selalu dinegosiasikan ulang melalui interaksi sosial, perubahan struktur ekonomi, migrasi, dan pergeseran nilai generasional. Dengan demikian, reframing dapat dipahami sebagai proses reflektif yang memungkinkan individu menginterpretasikan ulang hubungan antara dirinya dengan budaya asal maupun budaya yang ia temui dalam konteks hidup yang lebih luas.

Reframing Ethnic Sebagai Sumber Inovasi

Dalam kerangka organisasi pembelajar, identitas etnis dapat dilihat sebagai bagian dari struktur pemikiran mendalam yang bekerja di bawah permukaan, mempengaruhi tindakan, keputusan, dan kemampuan kelompok untuk berinovasi. Oleh karena itu, sebelum mengulas bagaimana *reframing ethnic* berfungsi sebagai sumber inovasi, perlu dipahami terlebih dahulu bagaimana disiplin seperti mental models dan shared vision membuka ruang bagi pembaruan makna etnis melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan. Pemahaman awal ini penting karena transformasi inovatif tidak dapat dilepaskan

dari kemampuan komunitas untuk mengidentifikasi dan merevisi asumsi-asumsi budaya yang membentuk persepsi mereka tentang identitas, relasi sosial, dan potensi pembaruan di masa depan.

1. *Reframing Ethnic sebagai Transformasi Mental Models*

Proses ini selaras dengan gagasan *surfacing* and *testing mental model* yang menekankan pentingnya memverifikasi apakah keyakinan mendasar tentang identitas etnis tersebut masih relevan dengan kebutuhan perubahan, kolaborasi, dan inovasi. Ketika kelompok etnis secara kolektif bersedia mengeksplorasi cara-cara baru dalam menafsirkan pengalaman budaya mereka, terbuka peluang untuk mengembangkan orientasi pemikiran yang lebih adaptif terhadap dinamika kontemporer. Transformasi ini bukan sekadar perubahan persepsi saja, tetapi juga pergeseran dalam cara komunitas memahami perannya dalam sistem sosial yang lebih luas.

2. *Identitas Etnis sebagai Sumber Generative Learning*

Konsep ini merujuk pada kemampuan individu atau kelompok untuk menciptakan gagasan, strategi, dan pendekatan baru yang tidak hanya memperbaiki sistem yang ada, tetapi juga membentuk kemungkinan-kemungkinan masa depan yang lebih kreatif. Dalam konteks etnisitas, *generative learning* terwujud ketika komunitas tidak sekadar mempertahankan nilai budaya sebagai warisan statis, melainkan mengolahnya sebagai sumber daya dinamis yang dapat memicu pembaruan. Identitas etnis yang *direframe* menjadi lebih terbuka dan reflektif memungkinkan integrasi nilai budaya ke dalam proses penciptaan pengetahuan baru.

Ketika identitas etnis ditempatkan dalam perspektif *generative learning*, praktik budaya seperti ritual, bahasa, narasi sejarah,

atau sistem nilai mulai berfungsi sebagai bahan mentah untuk menumbuhkan kreativitas. Proses ini memungkinkan kelompok etnis menafsirkan ulang pengalaman masa lalu dengan cara yang lebih relevan terhadap tantangan modern, termasuk dalam bidang pendidikan, ekonomi, maupun pembangunan sosial. Reframing ethnic dalam kerangka pembelajaran generatif tidak hanya mempengaruhi perkembangan gagasan-gagasan baru, tetapi juga meningkatkan sensitivitas antarbudaya karena kelompok menjadi lebih sadar akan fungsi nilai etnis dalam membentuk pola interaksi sosial.

3. *Shared Vision Berbasis Nilai dan Narasi Etnis*

(Senge, 1990) dalam *shared vision* menekankan bahwa visi bersama harus dibangun dari nilai-nilai yang benar-benar dipercaya oleh anggota komunitas, bukan sekadar formulasi formal yang dipaksakan dari atas. Identitas etnis memiliki potensi besar sebagai sumber nilai tersebut karena memuat simbol, makna, dan pengalaman emosional yang secara historis mengikat anggota komunitas. Ketika nilai dan narasi etnis direframe menjadi lebih inklusif, mereka dapat berfungsi sebagai landasan penyusunan visi kolektif yang memadukan keberagaman perspektif, sekaligus menciptakan rasa kepemilikan bersama. Shared vision semacam ini meningkatkan kohesi sosial karena anggota komunitas tidak merasa terlepas dari identitas budayanya dalam proses menuju tujuan bersama.

Dalam konteks organisasi atau komunitas multietnis, *reframing ethnic* membantu memperluas visi bersama dari sekadar representasi kepentingan dominan menjadi wadah aspirasi yang mencakup pengalaman kultural berbagai kelompok. Proses ini memerlukan dialog reflektif yang memfasilitasi pengungkapan makna budaya secara terbuka sehingga setiap

kelompok dapat berkontribusi dalam merumuskan visi kolektif yang relevan. Dengan menempatkan narasi etnis sebagai salah satu dasar pembentukan *shared vision*, komunitas memperoleh sumber energi emosional dan intelektual yang kuat untuk mendorong kolaborasi kreatif. Selain itu, *shared vision* berbasis nilai budaya memungkinkan inovasi berkembang karena setiap anggota merasa bahwa perubahan yang diarahkan oleh visi tersebut tetap berakar pada identitas yang mereka anggap bermakna.

4. *Reframing Ethnic untuk Mengatasi Batas-Batas Sosial*

Dalam banyak konteks sosial, mental models etnis sering kali memuat stereotip, bias, dan batasan-batasan psikologis yang membentuk cara kelompok memaknai pihak lain. Batas-batas ini menjadi hambatan struktural bagi kolaborasi, inovasi, dan pembangunan hubungan yang setara. *Reframing ethnic* hadir sebagai strategi konseptual yang mengundang komunitas untuk mengevaluasi batasan tersebut melalui pendekatan *balancing inquiry and advocacy* (Senge, 1990). Proses ini menekankan pentingnya kemampuan untuk mengadvokasikan pandangan sendiri sambil tetap membuka ruang investigasi terhadap pandangan orang lain, sehingga menghasilkan interaksi yang lebih reflektif dan dialogis.

Ketika komunitas melakukan dialog etnis yang berimbang, mereka mulai menyadari bahwa batas-batas sosial yang selama ini dianggap tetap sebenarnya merupakan konstruksi mental yang dapat direvisi. Dalam proses ini, *reframing* tidak hanya mengubah cara kelompok memahami identitas sendiri, tetapi juga memperluas cara mereka menafsirkan hubungan dengan kelompok lain. Dengan membuka batasan mental tersebut, komunitas mulai menemukan pola interaksi baru yang lebih produktif, termasuk peluang kerja sama yang sebelumnya

tertutup oleh prasangka sosial. Pendekatan ini membuka ruang bagi munculnya gagasan inovatif karena kelompok tidak lagi terkungkung oleh batas psikologis yang mereduksi kapasitas mereka untuk berkolaborasi secara kreatif.

5. Inovasi Berbasis Budaya melalui Perspektif Systems

Thinking

Dalam kerangka ini, *reframing ethnic* dilakukan dengan melihat hubungan antara unsur budaya, struktur sosial, dinamika historis, dan faktor lingkungan yang membentuk pola interaksi etnis. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana nilai budaya, praktik tradisional, dan pengalaman kolektif mempengaruhi pola tindakan kelompok dalam konteks perubahan sosial. Melalui perspektif *systems thinking*, *reframing ethnic* dapat memunculkan reinterpretasi atas nilai-nilai kultural yang selama ini mungkin dianggap sebagai bagian dari masa lalu yang tidak relevan. Pemaknaan ulang ini memberi ruang bagi integrasi pengetahuan tradisional ke dalam solusi kontemporer yang lebih kontekstual dan berkelanjutan

Reframing Spirit Sebagai Motor Inovasi

Konsep *spirit* (semangat kolektif, nilai-nilai spiritual/kebermaknaan, atau *workplace spirituality*) dapat dipandang ulang (*reframing*) bukan hanya sebagai aspek identitas budaya atau agama, melainkan sebagai motor yang mendorong proses inovasi dalam organisasi dan komunitas. Reframing ini penting ketika inovasi menghadapi hambatan kultural atau resistensi identitas dengan menempatkan *spirit* sebagai sumber daya kreatif, organisasi bisa mengubah persepsi anggota dan menciptakan daya dorong untuk eksperimen dan perubahan (Fuadiy *et al.*, 2025).

1. *Kerangka Teoritis*

Framing & Reframing: *Framing* memengaruhi bagaimana isu dipahami dan ditangani; *reframing* memungkinkan aktor untuk memindahkan makna sehingga tindakan baru (mis. adopsi teknologi) menjadi mungkin. Dalam konteks inovasi publik dan organisasi, *reframing* membantu mengatasi hambatan kognitif dan normatif terhadap perubahan (Fuglsang & Hansen, 2022).

Spirit / Workplace Spirituality: Dimensi spiritualitas tempat kerja seperti rasa tujuan bersama, hubungan interpersonal bermakna, dan nilai-nilai etis telah ditemukan berperan sebagai mediator yang memfasilitasi perilaku inovatif karyawan dan keputusan manajerial yang mendukung R&D (Fajar *et al.*, 2024a).

Identitas Etnis/Etno-Budaya dan Inovasi: Identitas etnis atau nilai komunitas dapat dibingkai ulang (*reframed*) sehingga praktik inovatif dipandang sejalan dengan tradisi dan identitas, bukan ancaman bagi mereka. Studi kajian etnis mendukung gagasan bahwa *reframing* identitas membuka ruang diskursif baru (Fajar *et al.*, 2024a).

2. *Mekanisme: Bagaimana Spirit Menjadi Motor Inovasi*

- **Legitimasi Nilai**: Ketika inovasi dipresentasikan sebagai kelanjutan dari nilai-nilai kolektif (mis. menjaga martabat komunitas, pemberdayaan lokal), resistensi menurun dan adopsi meningkat (Reynolds *et al.*, 2025)
- **Motivasi Intrinsik**: Spirit yang kuat meningkatkan motivasi intrinsik pekerja/anggota untuk berkreasi dan berisiko secara produktif, sehingga frekuensi dan kualitas ide meningkat (Acar *et al.*, 2024).

- Jaringan Sosial & Kepercayaan: Nilai spiritual/etis memperkuat hubungan antar-anggota, mempercepat pertukaran ide, dan mendukung kolaborasi lintas disiplin/kultural (Acar *et al.*, 2024).
- Kepemimpinan Reframing: Nilai spiritual/etis memperkuat hubungan antar-anggota, mempercepat pertukaran ide, dan mendukung kolaborasi lintas disiplin/kultural (Acar *et al.*, 2024).

3. *Bukti Empiris*

Beberapa studi menemukan hubungan positif antara spiritualitas organisasi dan perilaku inovatif serta kinerja inovasi (mis. studi kuantitatif pada UMKM/organisasi; studi lintas budaya menunjukkan efektivitas kepemimpinan dan identifikasi organisasi dalam mendorong kreativitas kolektif). Ini mendukung klaim bahwa *spirit* bukan sekadar dekoratif, melainkan penggerak nyata investasi R&D, kolaborasi, dan inovasi produk/layanan (Yin *et al.*, 2023).

4. *Implementasi Untuk Pendidikan/Lembaga Diklat*

- Desain Kurikulum & Pelatihan: Integrasikan modul yang mengaitkan inovasi dengan nilai-nilai lokal/etnis sehingga peserta melihat inovasi sebagai perpanjangan budaya, bukan pengurangan (Reynolds *et al.*, 2025).
- Kepemimpinan Pembelajaran: Melatih kepala sekolah/manager diklat untuk melakukan reframing mis. mengaitkan gagasan baru dengan misi sosial /keagamaan Lembaga (Reynolds *et al.*, 2025).
- Praktik Organisasi: Fasilitasi ritual/ruang refleksi yang memperkuat sense of purpose dan mendorong percobaan (piloting) inovasi berbasis komunitas.

Model Manajemen Inovasi Berbasis Ethnic Dan Spirit

Dalam konteks inovasi organisasi dan komunitas, *ethnic* (etnis/kultural) dan *spirit* (semangat spiritual, nilai-nilai spiritual) bukan hanya elemen identitas pasif, melainkan dapat dikembangkan sebagai basis strategis untuk manajemen inovasi. Model manajemen inovasi berbasis etnis dan spirit (MMIE-Spirit) bertujuan untuk merangkum bagaimana nilai-nilai etnis dan spiritual diorganisasikan menjadi kerangka yang mendukung proses inovasi dari generasi ide, kolaborasi, hingga implementasi dan sustainabilitas.

1. Landasan Teori

- *Ethnic Entrepreneurship* dan Inovasi: *Ethnic entrepreneurship* tidak selalu bersifat meniru (imitatif), melainkan bisa menjadi sumber inovasi unik yang dipengaruhi oleh nilai-nilai kultural dan jaringan komunitas etnis. Penelitian menunjukkan bahwa keragaman budaya (*ethnic diversity*) berkorelasi positif dengan orientasi inovatif para wirausahawan (Prenzel et al., 2024).

Dalam perspektif teori “mixed embeddedness”, pengusaha etnis menggabungkan modal sosial dan struktur komunitas etnis dengan kondisi pasar dan regulasi untuk menciptakan model bisnis inovatif.

Ethnic entrepreneurship sebagai inovasi: beberapa studi menggambarkan bagaimana enterprise etnis memanfaatkan keunikan budaya tradisional untuk menciptakan produk atau model bisnis baru (Kupferberg, 2004).

- *Spiritual Leadership, Workplace Spirituality*, dan Inovasi: *Spiritual leadership* mendorong kreativitas dan perilaku inovatif melalui peningkatan *psychological capital*

(misalnya makna, harapan, optimisme) dan motivasi intrinsik (Li *et al.*, 2023).

Workplace spirituality (spiritualitas di tempat kerja) berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif, di mana keterlibatan spiritual karyawan meningkatkan engagement dan ide-ide kreatif (Ranasinghe & Samarasinghe, 2019).

Sebuah studi empiris di UKM di Madura menemukan bahwa spiritual leadership dan budaya organisasi berakar nilai spiritual memberi efek positif terhadap inovasi melalui mediasi spiritualitas kerja (Fajar *et al.*, 2024b).

Budaya inovasi dapat diperkuat melalui kepemimpinan fleksibel sekaligus spiritualitas dalam praktik keseharian pekerja.

- Nilai Budaya dan Nilai Etnis sebagai Sumber Inovasi: Nilai budaya (misalnya berdasarkan dimensi Hofstede) memengaruhi orientasi kewirausahaan dan tingkat inovasi: budaya yang menghargai ketidakpastian, kolektivisme, dan fleksibilitas sosial dapat meningkatkan kreativitas kewirausahaan (Tehseen *et al.*, 2023).

Manajemen inovasi yang berbasis etnis perlu memperhitungkan identitas kultural sebagai modal sosial nilai-nilai komunitas, jaringan, diaspora yang bisa diframing ulang menjadi strategi inovasi.

2. *Komponen Model Manajemen Inovasi Berbasis Ethnic dan Spirit*

Komponen	Fungsi dalam Model MMIE-Spirit
Nilai Etnis (<i>Ethnic Values</i>)	Sebagai akar identitas dan modal sosial; nilai-nilai tradisional, norma komunitas, jaringan etnis dimobilisasi untuk mendukung kreativitas dan kolaborasi inovatif.
<i>Spiritual Leadership</i>	Kepemimpinan yang menanamkan nilai-nilai spiritual (integritas, empati, pelayanan) serta visi bermakna, mendorong karyawan / anggota komunitas untuk terlibat dalam inovasi dengan motivasi intrinsik.
<i>Workplace Spirituality</i>	Mewujudkan nilai spiritual di tempat kerja melalui praktik seperti refleksi bersama, ritual ringan, komunitas nilai, dan makna pekerjaan yang mendalam dapat memperkuat engagement dan komitmen inovatif.
Budaya Inovasi (<i>Innovation Culture</i>)	Budaya organisasi atau komunitas yang kondusif bagi eksperimen, toleransi risiko, pembelajaran, kolaborasi antar etnis, dan ide-ide baru; dipengaruhi oleh nilai etnis dan spiritual.
Kolaborasi Etnis-Transkultural	Jaringan antar komunitas etnis dan kolaborasi lintas budaya sebagai ruang integrasi ide dan diversitas perspektif untuk memperkaya proses inovasi.
Proses Inovasi	Tahapan generasi ide, seleksi, pengembangan prototipe, pelaksanaan, dan evaluasi, semua dipengaruhi dan diarahkan oleh nilai etnis dan spiritual.
Kinerja Inovasi	<i>Output</i> inovatif (produk, layanan, proses) yang tidak hanya memiliki nilai ekonomis, tetapi juga nilai kultural dan spiritual (misalnya inovasi yang menghormati tradisi lokal, mempromosikan tanggung jawab sosial, memperkuat komunitas).

Feedback & Penguatan (Loop)	Inovasi yang sukses menjadi simbol identitas etnis-spiritual, memperkuat nilai spiritual dan etnis sebagai basis manajerial; memperkuat budaya inovasi dan komitmen spiritual.
--	--

3. *Mekanisme Kerja Model*

- *Framing* Ulang Nilai Etnis dan Spirit

Pemimpin spiritual (*spiritual leader*) memframing nilai-nilai etnis sebagai landasan inovatif: misalnya, integritas komunitas etnis, kerjasama tradisional, gotong-royong, dan nilai kesejahteraan kolektif diartikulasikan sebagai kekuatan inovatif.

Reframing ini membantu anggota komunitas melihat bahwa inovasi bukan ancaman terhadap warisan budaya, melainkan kelanjutan dari identitas etnis dan semangat spiritual.
- Pemberdayaan Melalui Kepemimpinan Spiritual

Pemimpin menginspirasi visi bersama yang bermakna (“inovasi melayani komunitas kita”, “inovasi untuk kebaikan bersama”), menciptakan lingkungan di mana anggota merasa aman mengambil risiko ide baru.

Motivasi intrinsik (makna, panggilan moral) meningkatkan partisipasi aktif dalam proses inovasi.
- Mengembangkan Budaya Spiritual di Organisasi / Komunitas

Membangun ritual spiritual ringan, refleksi nilai, diskusi makna pekerjaan, dan komunitas nilai (*value community*) agar spiritualitas menjadi bagian sistemik dari tempat kerja atau komunitas etnis.

Melalui spiritualitas kerja, karyawan/anggota merasakan keterhubungan (*connectedness*) dan komitmen lebih besar terhadap tujuan inovatif bersama.

Integrasi Keanekaragaman Etnis dalam Proses Inovasi

Menggunakan jaringan komunitas etnis (diaspora, pasar lokal) untuk kolaborasi lintas etnis, membangun tim inovasi multikultural.

Keanekaragaman perspektif etnis menghasilkan ide yang lebih kaya dan solutif, sementara nilai etnis bersama menciptakan kohesi moral dan komitmen.

- Implementasi & Umpan Balik

Inovasi diuji dan diimplementasikan dengan mempertimbangkan dampak budaya: apakah sesuai dengan nilai etnis, apakah memperkuat identitas komunitas.

Proyek inovasi yang berhasil memperkuat kepercayaan komunitas pada model manajemen ini, yang kemudian memperdalam nilai spiritual dan etnis sebagai sumber keberlangsungan inovasi (loop positif).

C. Kesimpulan

Model Manajemen Inovasi Berbasis Ethnic dan Spirit (MMIE-Spirit) menggabungkan kekuatan identitas etnis dan spiritualitas kerja sebagai fondasi strategis untuk mendorong inovasi. Nilai-nilai etnis dan spiritual bukan hanya “warisan statis”, tetapi dapat dimobilisasi melalui kepemimpinan spiritual, budaya inovasi, dan kolaborasi multikultural untuk mewujudkan inovasi yang bermakna, inklusif, dan berkelanjutan. Model ini menawarkan kerangka baru dalam manajemen inovasi yang menghormati akar budaya sekaligus memajukan pertumbuhan kreatif.

D. Daftar Pustaka

- Acar, O. A., Tuncdogan, A., van Knippenberg, D., & Lakhani, K. R. (2024). Collective Creativity and Innovation: An Interdisciplinary Review, Integration, and Research Agenda. *Journal of Management*, 50(6), 2119–2151. <https://doi.org/10.1177/01492063231212416>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Cornell, S., & Hartmann, D. (2007). *Ethnicity and race: Making identities in a changing world* (2nd ed.). Pine Forge Press.
- Fajar, A., Sanusi, A., & Arifin, S. (2024a). The Impact of Organizational Culture and Spiritual Leadership on Performance: Mediating Roles of Workplace Spirituality and Innovation. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), e07828. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-187>
- Fajar, A., Sanusi, A., & Arifin, S. (2024b). The Impact of Organizational Culture and Spiritual Leadership on Performance: Mediating Roles of Workplace Spirituality and Innovation. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), e07828. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-187>
- Fuadiy, Moch. R., Rozi, M. A. F., Arafah, N. N., Kamal, L., & Sunoko, A. (2025). Mapping the Digital Transformation of Education in Indonesia from 2012 to early 2025: A Bibliometric Analysis of Scopus-Indexed Publications. *Journal of Educational Research and Practice*, 3(2), 276. <https://doi.org/10.70376/jerp.v3i2.390>
- Fuglsang, L., & Hansen, A. V. (2022). Framing improvements of public innovation in a living lab context: Processual learning, restrained space and democratic engagement. *Research Policy*, 51(1), 104390.

- <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104390>
- Jenkins, R. (2008). *Social identity* (3rd ed.). Routledge.
- Kellermann, K. (1992). *Communication: Inseparably linked to social cognition*. In M. L. Knapp & G. R. Miller (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 151–179). Sage Publications.
- Kupferberg, F. (2004). Ethnic entrepreneurship as innovation. In *Biographical methods and professional practice* (pp. 73–90). Policy Press. <https://doi.org/10.51952/9781847425874.ch005>
- Li, B., Yu, W., Lei, Y., & Hu, M. (2023). How does spiritual leadership inspire employees' innovative behavior? The role of psychological capital and intrinsic motivation. *European Review of Applied Psychology*, 73(6), 100905. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2023.100905>
- Pargament, K. I. (1997). *The psychology of religion and coping: Theory, research, practice*. Guilford Press.
- Phinney, J. S. (1990). Ethnic identity in adolescents and adults: Review of research. *Psychological Bulletin*, 108(3), 499–514.
- Prenzel, P., Bosma, N., Schutjens, V., & Stam, E. (2024). Cultural diversity and innovative entrepreneurship. *Small Business Economics*, 63(4), 1381–1414. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00888-1>
- Ranasinghe, V. R., & Samarasinghe, S. M. (2019). The Effect of Workplace Spirituality on Innovative Work Behavior. *International Business Research*, 12(12), 29. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n12p29>
- Reynolds, O., O'Dochartaigh, A., Secchi, E., Marshall, D., & Prothero, A. (2025). Framing innovation success, failure, and transformation: A systematic literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1),

- 194–219. <https://doi.org/10.1111/jpim.12706>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sue, D. W., & Sue, D. (2016). *Counseling the culturally diverse: Theory and practice* (7th ed.). Wiley.
- Tehseen, S., Deng, P., Wu, B., & Gao, Y. (2023). Culture values and entrepreneurial innovativeness: A comparative study of Malaysian ethnic entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 61(6), 2622–2655. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1934848>
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. W. W. Norton.
- Yin, X., Qi, L., Ji, J., & Zhou, J. (2023). How does innovation spirit affect R&D investment and innovation performance? The moderating role of business environment. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100398>

PROFIL PENULIS



Khairul Umam lahir dan besar di Pulau Giliyang, sebuah pulau kecil yang kental dengan nuansa religius serta nilai-nilai kearifan lokal. Ia menempuh pendidikan dasar dan menengah pertama di MI dan MTs Al-Hidayah, lalu melanjutkan ke jenjang menengah atas di MA Al-Karimiyyah. Selama menempuh pendidikan di MA, ia juga nyantri di Pondok Pesantren Al-Karimiyyah Beraji, Gapura, Sumenep, sebuah lingkungan yang memperkuat pembentukan karakter, spiritualitas, dan kedisiplinannya.

Perjalanan akademiknya berlanjut di Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Jombang, di mana ia menyelesaikan studi sarjana pada program Pendidikan Bahasa Inggris. Saat ini, ia sedang menempuh studi pascasarjana di Universitas Negeri Surabaya, dengan fokus pada Manajemen Pendidikan.



Mohammad Irsyad Wira Saputra, lahir di Pamekasan pada 02 mei 2001 dan sekarang berdomisili di Pamekasan setelah menyelesaikan pendidikan di SDN Bugih 3 Pamekasan, dan melanjutkan Mts dan MA di pondok pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo Meraih gelar strata 1 di IAIN Madura prodi manajemen pendidikan Islam dan saat ini sedang menempuh studi magister Manajemen Pendidikan. Pengalaman organisasi wakil CO enterpreneur HMPS MPI, bendahara Immapsi Jatim, Ketua PORSI (poros Literasi) MPI, serta menjadi EO kepanitiaan dibebagai acara.



M. Jazilul Lubab, lahir di Lamongan pada 16 Agustus 2001 dan sekarang berdomisili di Lamongan setelah menyelesaikan pendidikan di MI Al-Muhtadi Sendangagung Paciran Lamongan, SMP Bilingual Terpadu Krian Sidoarjo, MA Bilingual Krian Sidoarjo, Pesantren Modern Al-Amanah Krian Sidoarjo, dan menyelesaikan studi Sarjana Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Sekarang menempuh studi strata dua di UNESA prodi Manajemen Pendidikan. Pengalaman Organisasi menjadi CO Humas HMPS IAT, Bendahara PKPT IPNU UIN Malang, Bendahara Pimpinan Anak Cabang IPNU Paciran Lamongan, dan Anggota LKPT Pimpinan Cabang Kota Malang. Pengalaman kerja Menjadi guru di MA Maslakul Huda, Paciran Lamongan dari 2024-selamanya



Arie Wahyu Maulidya, lahir di Sidoarjo pada tanggal 14 Juni 2001. Saat ini sedang menempuh dan menyelesaikan pendidikan tinggi di Universitas Negeri Surabaya, Fakultas Ilmu Pendidikan pada program studi S2 Manajemen Pendidikan untuk periode 2024-2026. Selama berkuliah, telah terlibat dalam pertukaran mahasiswa di Universitas Brawijaya Malang dan Universitas Pendidikan Indonesia Bandung, program MBKM pada Magang Bersertifikat dan Studi Independen (MSIB) Angkatan 3, serta Program Kompetisi Kampus Merdeka dengan penempatan di Pulau Bawean. Pengalaman organisasi sebagai wakil bidang media sosial dan konten kreator di HIPMI PT UNESA.



Agus Setia Irfandi, lahir di Pamekasan pada 13 Agustus 2000 dan sekarang berdomisili di Pamekasan setelah menyelesaikan pendidikan di SDN Lancar, dan melanjutkan di SMP 2 Larangan, MAN 1 Pamekasan. Sekarang tengah menempuh studi strata dua semester satu di Institut Agama Islam Negeri Madura prodi manajemen pendidikan.



Dianoray Decampong H. Omar berasal dari Kota Marawi, Filipina. Ia meraih gelar Sarjana Pendidikan Dasar dari Khadijah Mohammad Islamic Academy dan merupakan guru profesional bersertifikat. Ia memulai kariernya sebagai guru sekolah dasar di Kota Marawi setelah menyelesaikan studinya. Selanjutnya, ia memperoleh pengalaman selama tujuh tahun sebagai konsultan perjalanan di IGT Technologies Philippines, Inc. Saat ini, ia sedang menempuh studi Magister (S2) Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Ia juga mempelajari Bahasa Indonesia melalui program daring KBRI Manila dan kini bekerja sebagai guru ESL (English as a Second Language). Ia memiliki minat yang besar terhadap bidang perjalanan, pembelajaran bahasa, dan pendidikan.



Rio Danu Wicaksono lahir di Jakarta pada 19 Juni 1995 telah menyelesaikan Pendidikan di SDN Klender 13, melanjutkan Pendidikan di SMP Terpadu Boarding School Al-Ghifari Sukabumi, SMAN 50 Jakarta dan menyelesaikan studi Sarjan Teknik di Universitas Brawijaya Malang. Sekarang Tengah menempuh studi strata dua semester satu di UNESA prodi Manajemen Pendidikan. Pengalaman pengalaman kerja menjadi Kepala Sekolah 2022 – 2024 di SMA IIBS Az-Zahra Kabupaten Sragen



Hakiroh Juwadelia lahir di Bangkalan, Madura pada 27 Agustus 1999. lulusan S1 PGSD dari UNUSA dan kini tengah menempuh studi S2 Manajemen Pendidikan di UNESA. Selain aktif di dunia pendidikan, Saya juga dikenal sebagai model busana dan pemateri pelatihan catwalk. Perpaduan antara dunia akademik dan fashion menjadikannya pribadi yang percaya diri, inspiratif, dan berdedikasi.



Afina Fidaroin Naja lahir di Sidoarjo pada 23 Oktober 2001. Menyelesaikan pendidikan di TK Dharma Wanita, SDN Cangkring Turi, serta jenjang MTs dan SMA di Islamic Boarding School of Al-Multazam. Meraih gelar Sarjana Pendidikan Matematika di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan saat ini tengah menempuh studi magister Manajemen Pendidikan di UNESA. Aktif di dunia pendidikan dan berbagai organisasi, termasuk sebagai tim penyusun soal Komik Olimpiade Matematika tingkat nasional, peserta program asistensi mengajar di MAN 4 Jombang, serta tutor privat yang dijalankan secara berkelanjutan sebagai bentuk komitmen dalam pengembangan diri dan kontribusi di dunia pendidikan.



Elizabeth Bryana Stone lahir di Madiun pada 1 September 2000. Ia menempuh pendidikan di SDN 2 Wonoasri, SMPN 1 Wonoasri, dan SMAN 6 Madiun. Gelar Sarjana diperolehnya dari Program Business Hotel Management di Binus University. Ia juga mengikuti short course selama satu tahun di Griffith University, Brisbane, Australia, yang memperluas wawasan akademik dan pengalaman internasionalnya. Saat ini, ia menempuh studi S2 Manajemen Pendidikan di UNESA dan bekerja sebagai Assistant Manager di NCL Madiun. Selain kegiatan akademik, ia juga aktif dalam berbagai organisasi. Ia tercatat sebagai anggota aktif di FKP-KPI, PHRI, HIPKI Kota Madiun