



**STUDI DESKRIPTIF *RESISTANCE TO CHANGE* TERKAIT  
KEBIJAKAN SERTIFIKASI PENDIDIK PADA GURU SD  
NEGERI DI KABUPATEN REMBANG**

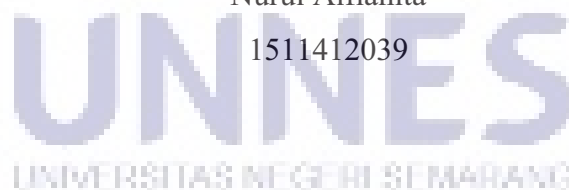
**SKRIPSI**

Disajikan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

oleh:

Nurul Alfianita

1511412039



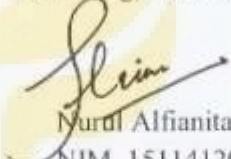
**JURUSAN PSIKOLOGI  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2017**

## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini dengan judul “Studi deskriptif *resistance to change* terkait kebijakan sertifikasi pendidik pada guru SD Negeri di Kabupaten Rembang” benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 27 Febuari 2017

  
Nurdil Alfianita  
NIM. 1511412039

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Studi deskriptif *resistance to change* terkait kebijakan sertifikasi pendidik pada guru SD Negeri di Kabupaten Rembang” ini telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang pada 27 Febuari 2017.

Panitia



Ketua

Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd.  
NIP. 195604271986031001

Sekretaris

Rulita Hendriyani, S.Psi., M.Si.  
NIP. 197202042000032001

Penguji I

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Edy Purwanto".

Dr. Edy Purwanto, M.Si.  
NIP. 196301211987031001

Penguji II/Dosen Pembimbing I

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Amri Hana Muhammad S. Psi., M.A.".

Amri Hana Muhammad S. Psi., M.A.  
NIP. 197810072005011003

Penguji III/Dosen Pembimbing II

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Anna Undarwati".

Anna Undarwati., S.Psi., MA.  
NIP. 198205202006042002

## MOTTO DAN PERUNTUKAN

### Motto

“Dibutuhkan keberanian untuk berubah, karena tidak ada jaminan bahwa perubahan itu akan membawa hasil. Disinilah kebanyakan orang menyerah”

(Merry Riana)

”Melakukan perubahan memang membutuhkan niat yang kuat dan kerja keras yang terkadang membuat kita lelah, tapi itu bukan hal buruk maka dari itu semangatlah merubah hidupmu untuk menjadi lebih baik ” ( penulis)

### Peruntukan:

Penulis peruntukkan karya ini

bagi:

Ibu , ayah, dan orang-orang

tersayang untuk semangat,

motivasi dan doa yang tiada

henti-hentinya.

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* *alhamdulillah*, puji syukur kehadiran Allah *Subhanallahu wa Ta'ala* atas limpahan kasih sayang kepada umat-Nya. Salawat dan salam mari kita haturkan kepada Nabi Muhammad *Shalallahu'alaihi wassalam* sebagai rahmat bagi seluruh alam, sehingga skripsi yang berjudul “Studi deskriptif *resistance to change* terkait kebijakan sertifikasi pendidik pada guru SD Negeri di Kabupaten Rembang” dapat diselesaikan dengan lancar.

Selama penyusunan skripsi ini bantuan, motivasi, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu, pada karya sederhana ini penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fakhrudin, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang selaku Ketua Panitia Sidang Skripsi,
2. Drs. Sugeng Hariyadi, S. Psi. M.S., Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Dr. Edy Purwanto, M.Si. selaku Penguji I yang telah memberikan masukan dan penilaian kepada penulis.
4. Amri Hana Muhammad S.Psi., M.A sebagai penguji II serta dosen pembimbing I dalam penulisan penelitian ini.
5. Anna Undarwati., S.Psi., MA. sebagai penguji III serta dosen pembimbing II dalam penulisan penelitian ini.
6. Seluruh dosen Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang yang senantiasa mendidik dan membimbing penulis.

7. Ibu Sukeksi tercinta yang berjuang dengan segenap jiwa dan tak henti-hentinya mendoakan penulis. Ayah terbaik yang ditakdirkan untuk mendidik dan membimbing anaknya dengan cinta kasih.
8. Teman-teman Psikologi angkatan 2012, khususnya Nisa, Retno, Yoana, Anggreani, yang sudah menjadi teman hidup selama di Semarang.
9. Semua pihak yang turut membantu penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis bersyukur dan penulis ucapkan terima kasih setulus-tulusnya kepada pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan serta menjadi kajian dalam bidang ilmu yang terkait.

Semarang, 27 Febuari 2017

Penulis



UNNES  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## ABSTRAK

Alfianita, Nurul. 2017. Studi deskriptif *resistance to change* terkait kebijakan sertifikasi pendidik pada guru SD negeri di kabupaten rembang. Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang, Pembimbing Utama Amri Hana Muhammad, S.Psi., M.A.

Kata Kunci: *Resistance to change (RTC)*, sertifikasi pendidik

Guru menerapkan keahlian yang harus memenuhi standar mutu atau norma tertentu yang diperolehnya melalui pendidikan profesi. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan mutu dibidang pendidikan bagi pendidik (guru) adalah pemberian sertifikasi pendidik. Adanya kebijakan baru terkait keprofesian guru menimbulkan dua reaksi berbeda, ada yang menerima dan ada pula yang menentang. Nampak kurangnya pemahaman mengenai maksud adanya syarat-syarat yang harus di jalani untuk mendapatkan sertifikasi. Sehingga membuat responden menganggap bahwa melakukan syarat-syarat yang ditentukan itu merupakan hal yang memberatkan. Dari hal itu memunculkan kesan bahwa guru menganggap sertifikasi sebagai tujuan, padahal sertifikasi hanyalah sarana untuk mencapai tujuan. Penentangan terhadap perubahan ini dinamakan *Resistance to Change (RTC)*, *resistance to change* adalah kecenderungan individu untuk menghindari atau menolak adanya perubahan yang dimunculkan dalam bentuk emosional/tingkah laku melalui serangkaian respon negatif terhadap perubahan

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui deskripsi *resistance to change* guru SD Negeri di Kabupaten Rembang yang telah mengikuti program sertifikasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling cluster random*. Data penelitian diambil dengan menggunakan skala *RTC* berdasarkan dimensi-dimensi *RTC* yang terdiri atas 46 aitem.

Secara umum penilaian *RTC* pada guru SD Negeri di Kab. Rembang tergolong sedang, sebesar 88,66%. Sementara itu mean empiris sebesar 148.67 yang ditempatkan pada kategorisasi secara teoritik berada pada kategori sedang, yaitu pada interval skor  $105,7 \leq x < 170,3$ . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan subyek penelitian menganggap perubahan yang dilakukan atau adanya kebijakan baru yang ditetapkan itu membuat ketidak nyamanan bagi individu yang terlibat didalamnya.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PERNYATAAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>MOTTO DAN PERUNTUKAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB</b>	
<b>1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
<b>2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 <i>Resistance to change</i> (RTC) .....	12
2.1.1 Pengertian <i>Resistance to change</i> (RTC) .....	12
2.1.2 Dimensi <i>Resistance to change</i> .....	13
2.1.3 Tipe-tipe <i>Resistance to change</i> .....	15
2.1.4 Bentuk-bentuk <i>Resistance to change</i> .....	16
2.1.5 Faktor –faktor penyebab terjadinya <i>resistance to change</i> .....	17
2.1.6 Cara mengatasi <i>resistance to change</i> .....	19
2.1.7 Pengukuran <i>Resistance To Change</i> .....	22
2.2 Hakekat Sertifikasi Guru.....	23
2.2.1 Definisi Sertifikasi Guru .....	23
2.2.2 Manfaat Sertifikasi Guru.....	25
2.2.3 Persyaratan peserta sertifikasi.....	26



2.2.4 Penyebab SK TP (Tunjangan Profesi) Guru belum terbit.....	27
2.2.5 Instrumen monev guru pasca sertifikasi.....	28
2.2.6 Dasar hukum Sertifikasi Guru.....	30
<b>3 METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Desain Penelitian .....	32
3.3 Variabel Penelitian.....	33
3.3.1 Identifikasi Variabel Penelitian.....	33
3.3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	33
3.4 Populasi dan Sampel.....	34
3.4.1 Populasi.....	34
3.4.2 Sampel.....	34
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian.....	38
3.6.1 Uji Validitas .....	38
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	39
3.7 Teknik Analisis Data.....	40
3.8 Hasil Uji Validitas.....	41
3.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	41
<b>4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Persiapan Penelitian.....	42
4.1.1 Orientasi Kancan Penelitian.....	42
4.1.2 Proses Perijinan.....	43
4.1.3 Penentuan Sampel Penelitian.....	44
4.2 Pelaksanaan Penelitian.....	44
4.2.1 Pengumpulan Data .....	44
4.2.2 Pelaksanaan Skoring .....	44
4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	45
4.3.1 Hasil Uji Validitas .....	45
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	46

4.4	Analisis Hasil Penelitian .....	46
4.4.1	Gambaran Guru SD Negeri di Kab. Rembang.....	46
4.4.2	<i>Resistance To Change</i> Guru Sd Negeri Bersertifikasi Pendidik Di Kab. Rembang .....	48
4.4.3	Dimensi-Dimensi <i>Resistnce To Change</i> Guru SD Negeri Di Kab. Rembang .....	49
4.4.3.1	Dimensi <i>routing seeking</i> .....	49
4.4.3.2	Dimensi <i>emotional reaction</i> .....	55
4.4.3.3	Dimensi <i>short-term focus</i> .....	58
4.4.3.4	Dimensi <i>cognitive rigidity</i> .....	62
4.4.4	Gambaran <i>resistance to change</i> dilihat dari jenis kelamin dan usia..	65
4.5	Pembahasan dan Hasil .....	70
4.5.1	<i>Resistance to change</i> pada guru SD Negeri bersertifikasi pendidik di Kab. Rembang.....	70
4.5.2	Dimensi-dimensi <i>resistnce to change</i> pada guru SD Negeri di Kab. Rembang.....	73
4.5.3	<i>Resistance to change</i> ditinjau dari perbedaan jenis kelamin .....	79
4.6	Keterbatasan Penelitian .....	81
<b>5 PENUTUP</b>		
5.1	Simpulan.....	82
5.2	Saran .....	82
5.2.1	Bagi subyek penelitian.....	82
5.2.2	Bagi Peneliti Seanjutnya .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		86
<b>LAMPIRAN</b> .....		88

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Skoring Skala <i>Resistance to Change</i> .....	37
3.2 Blue print skala <i>Resistance to Change</i> .....	37
3.5 Daftar Interpretasi Nilai Reliabilitas .....	46
4.1 Hasil Uji Reliabilitas .....	47
4.2 Responden Menurut Usia.....	49
4.3 <i>Descriptive Statistics</i> .....	49
4.4 Penghitungan Kategori Interval Skor <i>RTC</i> .....	49
4.5 Standar Baku Penghitungan Kategori Interval Skor .....	50
4.6 Distribusi Frekuensi <i>RTC</i> .....	50
4.7 <i>Descriptive Statistics</i> .....	51
4.8 Penghitungan Kategori Interval Skor <i>Routine Seeking</i> .....	52
4.9 Standar Baku Penghitungan Interval Skor.....	53
4.10 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Routine Seeking</i> .....	53
4.11 Distribusi Frekuensi Indikator Perilaku Dimensi <i>Routine Seeking</i> ..	53
4.12 <i>Descriptive Statistics</i> .....	55
4.13 Penghitungan Kategori Interval Skor <i>Emotional Reaction</i> .....	55
4.14 Standar Baku Penghitungan Interval Skor .....	56
4.15 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Emotional Reaction</i> .....	57
4.16 Distribusi Frekuensi Indikator <i>Emotional Reaction</i> .....	58
4.17 <i>Descriptive Statistics</i> .....	59
4.18 Penghitungan Kategori Interval Skor <i>Short-term Focus</i> .....	59
4.19 Standar Baku Penghitungan Kategori Interval Skor .....	60

4.20	Distribusi Frekuensi Dimensi Skor <i>Short-term Focus</i> .....	60
4.21	Distribusi Frekuensi Indikator <i>Short-term Focus</i> .....	61
4.22	Descriptive Statistics.....	62
4.23	Penghitungan Kategori Interval Skor <i>Cognitive Regidity</i> .....	63
4.24	Standar Baku Penghitungan Kategori Interval Skor.....	64
4.25	Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Cognitive Regidity</i> .....	64
4.26	Distribusi Frekuensi Indikator <i>Cognitive Regidity</i> .....	67
4.27	Distribusi Frekuensi <i>RTC</i> menurut Jenis Kelamin.....	68
4.28	<i>RTC</i> menurut Jenis Kelamin .....	69
4.29	<i>Independent sample test</i> .....	69
4.30	Distribusi Frekuensi <i>RTC</i> menurut jenjang usia .....	69
4.31	Anova.....	70



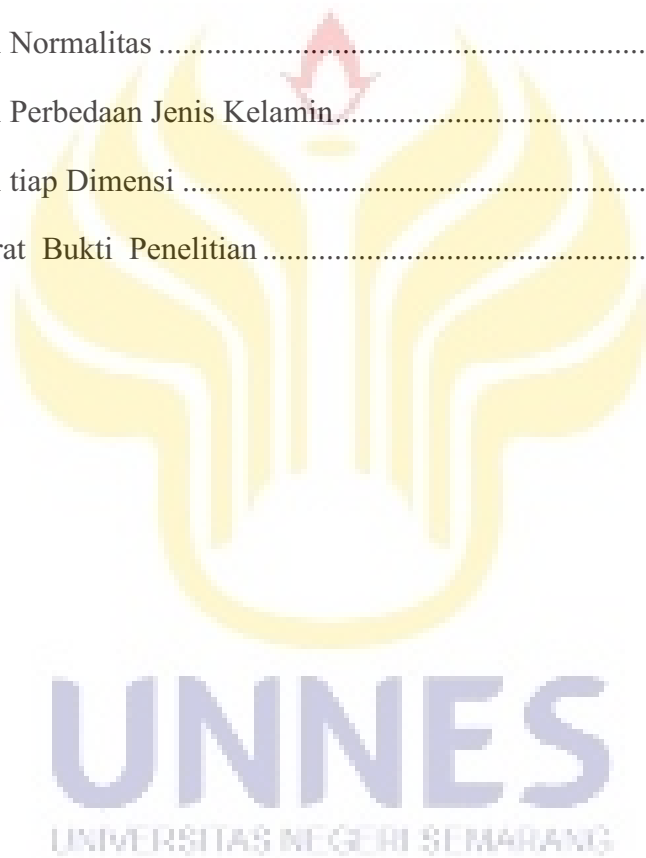
## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1 Grafik Responden Menurut Jenis kelamin.....	43
4.2 Distribusi Frekuensi <i>RTC</i> .....	47
4.3 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Routine Seeking</i> .....	50
4.4 Dsistribusi Frekuensi Dimensi <i>Emotional Reaction</i> .....	53
4.5 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Short-term Focus</i> .....	57
4.6 Distribusi Frekuensi Dimensi <i>Cognitive Rigidity</i> .....	60
4.7 Distribusi Frekuensi <i>RTC</i> menurut Jenis Kelamin.....	63
4.8 Distribusi Frekuensi <i>RTC</i> menurut jenjang usia.....	65



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Skala <i>resistance to change</i> .....	90
2. Tabulasi Data .....	96
3. Hasil Uji Validitas.....	121
5. Hasil Uji Reliabilitas.....	126
6. Hasil Uji Normalitas .....	127
7. Hasil Uji Perbedaan Jenis Kelamin.....	128
8. Hasil Uji tiap Dimensi .....	129
9. Surat-surat Bukti Penelitian.....	130



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan saat ini cukup berat. Mengingat perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta perubahan sosio-kultural yang berkembang pesat sesuai dengan tuntutan jaman. Permasalahan yang dihadapi dunia pendidikan di Indonesia pun banyak. Mulai dari fasilitas, kurangnya motivasi, rendahnya kualitas guru, sistem pelaksanaan, peraturan dan masih banyak lagi. Persoalan tentang dunia pendidikan di Indonesia selalu menjadi topik yang ramai di perbincangkan. Jika membahas pendidikan maka isu mengenai peningkatan kualitas guru masih ramai diperdebatkan.

Guru dan pendidikan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Karena guru merupakan ujung tombak pendidikan nasional, bukan kurikulum, bukan buku paket, bukan fasilitas lengkap dan canggih (Hardono, 2015). Guru memiliki peran strategis dalam bidang pendidikan. Bahkan sumber daya pendidikan lain yang memadai sering kali kurang berarti apabila tidak didukung oleh guru yang berkualitas, dan begitu juga sebaliknya. Singkatnya, guru merupakan kunci utama dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.

Guru sebagai salah satu bagian dari pendidik profesional memiliki tugas. Tugas utama guru mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dalam melaksanakan tugasnya, guru

menerapkan keahlian yang harus memenuhi standar mutu atau norma tertentu yang diperolehnya melalui pendidikan profesi. Pasal 39 (ayat 2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional mempunyai visi terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas untuk memenuhi hak yang sama bagi setiap warga negara dalam memperoleh pendidikan yang bermutu.

Nurjanah (2014: 2) menyatakan hingga saat ini tenaga kependidikan secara kuantitatif memiliki jumlah yang cukup banyak, namun tidak semuanya memiliki kualitas yang sesuai dengan syarat kompetensi guru yaitu kompetensi pedagogis, kognitif, profesional dan sosial. Seperti yang dilansir dalam *antaranews.com* tanggal 27 Desember 2013 mengemukakan bahwa dari sisi kualifikasi pendidikan, hingga saat ini dari 2,92 juta guru, baru sekitar 51% yang berpendidikan S-1 atau lebih, sedangkan sisanya 49% belum berpendidikan S-1. Begitu pun dari persyaratan sertifikasi hanya 2,06 juta guru atau sekitar 70,5% guru yang memenuhi syarat. Sedangkan 861,67 ribu guru lainnya belum memenuhi syarat sertifikasi.

Guru dituntut untuk lebih kompeten dalam sistem pengajarannya, lebih menguasai bahan ajar yang akan disampaikan, mampu mengikuti peraturan yang ditetapkan dan mampu mengimbangi perubahan yang ada disekitarnya. Berdasarkan catatan Human Development Index (HDI), fakta lain menunjukkan bahwa mutu guru di Indonesia masih jauh dari memadai untuk melakukan perubahan yang sifatnya mendasar seperti kurikulum berbasis kompetensi (KBK).



Dari data statistik HDI terdapat 60% guru SD, 40% SLTP, SMA 43%, SMK 34% dianggap belum layak untuk mengajar di jenjang masing-masing. Selain itu, 17,2% guru atau setara dengan 69.477 guru mengajar bukan bidang studinya ([http://www.geocities.ws/guruvalah/mutu\\_guru.html](http://www.geocities.ws/guruvalah/mutu_guru.html)).

Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, salah satu cara yang dilakukan pemerintah Indonesia adalah meningkatkan kualitas guru. Upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan mutu dibidang pendidikan bagi sumber daya pendidik (guru) adalah pemberian sertifikasi pendidik, penyelenggaraan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) dalam pembinaan dan pengembangan profesi guru (mendikbud: 2012).

Undang-undang No. 14 Tahun 2005 menegaskan bahwa guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada jalur pendidikan formal yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Lebih lanjut, Undang-Undang Guru dan Dosen (UUGD) mendefinisikan bahwa profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional dibuktikan dengan sertifikat pendidik. Sebagai tenaga profesional, guru diharapkan dapat meningkatkan martabat dan perannya sebagai agen pembelajaran.

Di dalam Undang-Undang No.14 Tahun 2005 disebutkan bahwa sertifikat pendidik merupakan bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru sebagai tenaga profesional. Program sertifikasi pendidik adalah

proses pemberian sertifikat pendidik kepada guru yang telah memenuhi persyaratan tertentu, yaitu memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sehat jasmani dan rohani, dan memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yang dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan yang layak (Murwati, 2013).

Sebagai implementasi kebijakan sertifikat pendidik tersebut, Kementerian Pendidikan Nasional sejak tahun 2007 melaksanakan sertifikasi guru, yang pelaksanaannya diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Sertifikasi Bagi Guru Dalam Jabatan. Perubahan kebijakan yang dibuat oleh pemerintah terkait keprofesian guru mensyaratkan harus memiliki kualifikasi akademik minimal Sarjana Strata Satu (S1). Relevan dengan bidang pendidikan yang diambil dan menguasai kompetensi sebagai guru. Hal tersebut juga tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen Pasal 8.

Perubahan kebijakan yang dilakukan pemerintah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidik/ guru di Indonesia. Karena dengan adanya peningkatan kemampuan diharapkan guru menjadi tenaga didik yang profesional. Kualitas pendidikan di Indonesia diharapkan mengalami peningkatan yang lebih baik lagi, seperti halnya: guru memahami apa yang disampaikan serta mengerti tujuan pembelajaran, guru memahami karakteristik peserta didiknya yang beragam. Sehingga akan memudahkan tugasnya sebagai mediator atau agen pembelajaran. Guru mampu mengembangkan kurikulum yang sudah ada sehingga sesuai dengan kebutuhan, mampu membuat strategi pembelajaran agar proses

pembelajaran tidak monoton, serta mampu memanfaatkan teknologi untuk proses pembelajaran agar lebih efektif dan efisien.

Peserta didik perlu dididik dan dibina oleh guru-guru yang profesional sehingga kualitas/mutu yang dihasilkan akan lebih maksimal. Namun dalam kenyataannya banyak pendidik/guru yang masih belum siap atau belum dipersiapkan untuk menjadi guru profesional. Disisi lain guru belum memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya perubahan untuk menjadi pendidik yang profesional. Bukan berarti guru tidak mampu untuk menjadi pendidik profesional, namun mampu belum berarti mau untuk berubah. Terkait dengan perubahan, Hall (2008) menyatakan bahwa orang tidak menolak perubahan namun menolak untuk berubah.

Perubahan kebijakan yang dilakukan akan berjalan lancar. Apabila usaha perubahan yang melibatkan partisipasi dari semua pegawai dapat tercapai, dengan ada kemauan dari masing-masing individu untuk berperan sebagai agen perubahan. Tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuan yang dimiliki dimasa lalu dan sekarang saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan apapun. Meskipun perubahan adalah suatu kejadian universal. Perubahan tidak selalu diterima oleh anggota organisasi, bahkan oleh anggota yang terkena dampak langsung perubahan tersebut (Rinawati, 2010). Seperti halnya juga dalam penelitiannya Yuwono dan Putra (dalam Prihatsanti, 2010:84) menunjukkan bahwa tidak adanya individu yang sepenuhnya setuju akan adanya perubahan yang ditentukan.

Perubahan kebijakan terkait keprofesian guru menimbulkan dua reaksi yang berbeda dari para guru. Satu sisi guru menerima perubahan tersebut dengan suka cita, karena dalam perubahan kebijakan terkait sertifikasi ini diimbangi dengan adanya penambahan tunjangan. Di sisi lain nampak adanya keengganan guru dalam melaksanakan prosedur sertifikasi pendidik. Banyak guru yang mengeluh akan adanya proses sertifikasi ini. Guru mengeluhkan adanya kewajiban mengikuti diklat dalam proses sertifikasi, pembuatan portofolio dan harus melanjutkan studi guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1).

Keluhan serta protes seperti ini merupakan gambaran atau indikasi dari adanya *resistance to change*. Aboola dan Salawu (2011:236) menyatakan resistensi atau penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) sering terjadi dan bersifat alamiah jika dalam suatu organisasi terjadi perubahan. Cummings dan Worley (dalam Rinawati, 2010:88) menjelaskan bahwa *resistance to change* pada individu dapat terjadi dalam bermacam-macam bentuk misalnya hilangnya kesetiaan, hilangnya motivasi kerja, timbul banyak kesalahan, bekerja lambat, banyak absensi, bahkan dalam bentuk terang-terangan misalnya menyatakan ketidaksetujuan, protes, atau lebih keras lagi dalam bentuk demonstrasi.

*Resistance to change* tidak harus muncul dalam cara-cara yang baku. *Resistance* dapat terjadi dengan cara yang langsung dan tidak langsung. *Resistance* yang paling mudah diatasi oleh manajemen adalah resistensi langsung, misalnya: sebuah perubahan diusulkan dan individu langsung menanggapi dengan menyampaikan keluhan, memperlambat kerja, mengancam akan mogok, dan sebagainya. Tantangan yang lebih besar adalah mengelola *resistance* yang

bersifat tidak langsung. Perilaku *resistance* yang tidak langsung lebih tidak kentara dan berdampak menurunkan loyalitas individu pada organisasi, menurunnya motivasi kerja, naiknya tingkat kesalahan atau kekeliruan, meningkatnya kemangkiran karena “sakit” (Robbins & Judge 2008: 341).

Nindyati (2016) menyatakan *resistance to change* dapat mengurangi perilaku inovatif pegawai. Dalam penelitian lain *resistance to change* dan kecerdasan emosi berpengaruh signifikan terhadap sikap individu mengenai perubahan (Nurhaju, 2004: 86). Menurut Herold, Fedor dan Caldwell (dalam Stjernen, 2009) sebagian besar perubahan organisasi gagal memenuhi harapan. Salah satu alasan yang diusulkan untuk hal ini yaitu karena selama proses perubahan organisasi, pendekatan hanya dilakukan dari sisi ekonomis saja, tidak memperhatikan dari sisi individu yang merupakan pelaku dari perubahan tersebut.

Dalam sebuah proses perubahan, salah satu hambatan yang mungkin muncul adalah penolakan para anggota organisasi terhadap perubahan (*resistance to change*). Resistensi merupakan faktor penting untuk dipertimbangkan karena organisasi tidak akan siap untuk perubahan yang akan dilaksanakan jika resistensi tersebut terlalu tinggi (Stjernen, 2009). Hal itulah mengapa organisasi perlu mengetahui tingkat *resistance to change* individu terlebih dahulu, ketika ingin menerapkan suatu perubahan kebijakan baru di dalam organisasinya. Dengan tingkat *resistance* yang tinggi pada individu, organisasi tidak akan bisa menerapkan kebijakan baru pada organisasinya. Karena dengan tingkat *resistance* yang tinggi maka kecenderungan individu untuk menolak akan tinggi pula, sehingga perubahan kebijakan yang dibuat tidak dapat berjalan sesuai harapan.

Maka sebelum melakukan sebuah perubahan perlu diketahui tingkat *resistance* individu yang terkena dampak perubahan tersebut, agar perubahan yang dilakukan nantinya dapat berjalan sesuai yang diinginkan dan tercapainya tujuan yang diharapkan.

Walaupun pemerintah Indonesia telah menjalankan perubahan terkait program sertifikasi guru, namun penelitian ini masih dapat dilakukan. Ketika *resistance to change* yang terjadi di dalam organisasi masih tinggi, organisasi tersebut harus terlebih dahulu menurunkan tingkat *resistance to change*. Karena akan menjadi kurang efektif jika pemerintah menerapkan kebijakan yang baru, ketika tingkat *resistance to change* pada individu masih tinggi. Maka setelah organisasi mengetahui tingkat *resistance to change* pada individu (guru) hal itu dapat membantu proses pelaksanaan kebijakan yang baru dan mengevaluasi kebijakan yang telah ditetapkan. Organisasi yang dimaksud disini adalah Dinas Pendidikan, karena guru dan sertifikasi pendidik masuk dalam naungan Dinas Pendidikan.

Peneliti melakukan studi awal terkait dengan tema ini. Dalam studi awal, peneliti melakukan wawancara langsung terhadap guru negeri di Kabupaten Rembang. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap lima guru di Kabupaten Rembang didapati pernyataan-pernyataan yang menggambarkan indikasi *resistance to change* pada guru-guru yang mengikuti program sertifikasi pendidik. Dari tiga narasumber menyatakan “*kebijakan adanya sertifikasi pendidik itu bagus, bisa menambah tunjangan setelah mendapatkan sertifikasi, tapi syarat-syarat untuk mendapat sertifikasi itu loh yang bikin ribet*” ketika

ditanya mengenai adanya sertifikasi pendidik. Ketika ditanya mengenai keinginan mengikuti program sertifikasi pendidik empat menyatakan: *“yo pasti pengen ikut dan mendapat sertifikasi, kan biar dapet tambahan tunjangan, tapi ya itu harus ngurus ini lah, buat portofolio, aktif di organisasi keguruan, ikut pelatihan, syarat-syarat itu menurut saya memberatkan”*.

Berdasarkan hasil wawancara bisa digambarkan bahwasanya responden memandang sertifikasi pendidik itu hanya untuk penambahan tunjangan/ gaji saja. Nampak kurangnya pemahaman mengenai maksud adanya syarat-syarat yang harus di jalani untuk mendapatkan sertifikasi. Sehingga membuat responden menganggap bahwa melakukan syarat-syarat yang ditentukan itu merupakan hal yang memberatkan. Dari hal itu memunculkan kesan bahwa guru menganggap sertifikasi sebagai tujuan, padahal sertifikasi hanyalah sarana untuk mencapai tujuan.

Guru-guru yang sudah lolos sertifikasi umumnya tidak menunjukkan kemajuan, baik dari sisi pedagogis, kepribadian, profesional, maupun sosial. Guru hanya aktif menjelang sertifikasi, tetapi setelah dinyatakan lolos, kualitas guru justru semakin menurun (Kompas, 1 November 2010). Guru yang telah menerima sertifikasi dituntut untuk melakukan beberapa hal, diantaranya: apakah guru membuat program tahunan dalam tahun terakhir, apakah guru membuat program semester untuk dua semester terakhir, apakah guru memiliki silabus yang dibuat sendiri, apakah guru memiliki RPP yang disusun sendiri, dan masih banyak lagi. Hal-hal tersebutlah yang dijadikan pembeda antara guru yang telah menerima sertifikasi dan yang belum menerima sertifikasi. Sehingga karna hal tersebut yang

membuat guru bersertifikasi memunculkan indikasi keengganan mengikuti kebijakan baru yang telah ditetapkan.

Didukung lagi dengan tambahan wawancara pada wakil kepala Dinas Pendidikan Kab. Rembang, tentang guru SD N di Kabupaten Rembang yang mengikuti program sertifikasi. Wawancara tersebut memunculkan pernyataan *“keinginan guru untuk mengikuti sertifikasi ini tinggi, namun kenapa masih banyak guru SD N ini yang gagal ya mereka belum cukup memenuhi syarat kualifikasi mbak”* ketika ditanya mengenai minat guru SD N di Rembang mengikuti sertifikasi. Dan ketika ditanya pendapat mengapa masih banyak guru yang gagal lolos seleksi sertifikasi, narasumber menjawab *“kalo di daerah Rembang ini guru yang tidak lolos itu karena masa mengajarnya belum memenuhi syarat mbak, banyak guru-guru mudanya soalnya dan juga belum memiliki surat bukti guru tetap dari pihak sekolahnya”*. Dan waktu ditanya mengenai apakah ada peningkatan kualitas guru setelah mendapat sertifikasi? narasumber menjawab *“kalo ditanya mengenai peningkatan kualitas guru setelah sertifikasi, sebenarnya ya biasa-biasa aja mbak, kualitas mengajar dan cara mereka mengajar juga masih sama, mungkin kemauan untuk meningkatkan kualitas diri kurang, ya kebanyakan yang dapat sertifikasi udah tua-tua mbak”*.

Sehingga dari penjelasan diatas itulah mengapa peneliti ingin melakukan penelitian terkait *resistance to change* yang juga muncul pada kalangan guru di Kabupaten Rembang. Didukung dengan data pada tahun 2016 daftar guru yang lolos program sertifikasi pendidik dan sertifikasi keahlian di wilayah Jawa Tengah sebesar 1533 guru. Dari Kabupaten Rembang hanya sekitar 3,7% atau 22 guru



yang lolos sertifikasi, dari data tersebut menunjukkan bahwa kualifikasi guru di Rembang masih tergolong rendah (<http://alihfungsi.gtk.kemdikbud.go.id/>).

Selama ini penelitian tentang adanya pemberian sertifikasi pendidik memang sudah banyak dibahas. Namun penelitian sebelumnya hanya berfokus pada hasil kinerja setelah adanya sertifikasi dan keefektivitasan pemberian sertifikasi. Seperti dalam penelitiannya Murwati (2013: 12-21) membahas pengaruh sertifikasi guru terhadap motivasi kerja para guru. Yasbiati (2010) membahas tentang peningkatan kualitas mengajar guru setelah adanya sertifikasi pendidik. Dari pemaparan diatas upaya yang dilakukan untuk lebih memahami perilaku guru yang berhubungan dengan kecenderungan *resistance to change* masih jarang, bahkan belum ada yang membahas. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti ingin melakukan penelitian terkait *resistance to change* guru SD Negeri di Kabupaten Rembang yang telah melakukan atau mengikuti program sertifikasi pendidik.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

Bagaimana tingkat *resistance to change* guru SD Negeri di Kabupaten Rembang yang telah mengikuti program sertifikasi ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Mengetahui deskripsi *resistance to change* guru SD Negeri di Kabupaten Rembang yang telah mengikuti program sertifikasi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoretis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai gambaran *resistance to change* guru SD Negeri di Kabupaten Rembang yang telah mengikuti program sertifikasi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih bagi guru tentang sertifikasi pendidik. Agar tidak adanya keengganan guru mengikuti perubahan (*resistance to change*) dalam menjalankan syarat-syarat sertifikasi pendidik dengan sungguh-sungguh. Sehingga terwujudnya penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip profesionalitas guna meningkatkan kualitas guru dan meningkatkan mutu dibidang pendidikan.

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 *Resistance to Change* (RTC)

##### 2.1.1 Pengertian *resistance to change*

Menurut Chaplin (2009) dalam kamus lengkap psikologi, *resistance* (resistensi) adalah: aksi suatu tubuh menentang suatu kekuatan; atau aksi penolakan terhadap hal yang dianggap mengancam. Secara sederhana *resistance to change* dapat dihapami sebagai kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku yang tidak menghendaki adanya perubahan (Lines, 2004). (Smollan, 2011: 831) menyatakan bahwa *resistance to change* adalah perilaku negatif yang tidak diharapkan organisasi dimiliki oleh para individu yang bekerja didalamnya. Adapun menurut Barnard dan Jonathan (dalam Suriadi, 2008) *resistance to change* merupakan suatu perlawanan ataupun penolakan untuk memprotes perubahan-perubahan yang terjadi dan yang tidak sesuai. Putri dan Handoyo (2014: 227) menyatakan *resistance to change* adalah bentuk-bentuk penolakan individu terhadap segala perubahan yang dilakukan dalam organisasi.

*Resistance to change* dapat dijelaskan sebagai individu yang cenderung mengalami hambatan untuk melakukan atau mengikuti tuntutan perubahan yang ada (Nindyati, 2009). Christyani (2012: 17) mendefinisikan *resistance to change* sebagai seperangkat respon terhadap perubahan yang bersifat negatif di lihat dari seluruh dimensi-dimensinya. Oreg (2003: 680) menyatakan *resistance to change* dikonsepsikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan

umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya.

Sedangkan Agboola dan Salawu (2011: 3) menyatakan *resistance to change* adalah perilaku yang dimunculkan untuk melindungi diri dari hal yang di rasa mengancam baik nyata atau dalam bentuk bayangan. Kritner dan Kinicki (dalam Gunawan, 2010: 3) mendefinisikan *resistance to change* sebagai suatu reaksi emosional/tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin.

Greenberg dan Baron (dalam Nurhaju, 2004: 37) mengatakan bahwa *resistance to change* adalah sebagai kecenderungan bagi individu untuk menolak sepakat pada perubahan organisasi, baik oleh karena ketakutan individu menyangkut hal-hal yang tak dikenal, maupun karena halangan organisasi seperti kelesuan structural (*inertial structure*). Berdasarkan pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa *resistance to change* sebagai kecenderungan individu untuk menghindari atau menolak adanya perubahan yang dimunculkan dalam bentuk emosional/tingkah laku melalui serangkaian respon negatif terhadap perubahan.

### **2.1.2 Dimensi *resistance to change***

Dimensi *resistance to change* yang dikemukakan oleh Piderit (2000) adalah sebagai berikut, dimensi afektif, perilaku dan kognitif. Komponen afektif melihat bagaimana perasaan individu tentang perubahan kebijakan (kemarahan, kecemasan), komponen kognitif mengarah pada pikiran individu tentang perubahan kebijakan (apakah ini perlu? apa keuntungannya?), komponen perilaku mencakup tindakan yang memberikan respon individu pada perubahan kebijakan

(keluhan tentang perubahan, mencoba mempengaruhi orang lain bahwa perubahan ini tidak diperlukan).

Kemudian Oreg (2003:680-681) mengembangkan dimensi yang di kemukakan Piderit tersebut menjadi empat, keempat dimensi tersebut meliputi:

- a. *Routine seeking* atau pencarian rutin disini yang dimaksud *routine seeking* adalah sejauh mana orang merasa nyaman dan menikmati rutinitas dalam kehidupan mereka. Mereka yang tinggi pada dimensi ini cenderung stabil untuk membentuk rutinitas dalam kehidupan sehari-hari mereka, sedangkan orang-orang yang rendah biasanya mencari cara untuk memecahkan rutinitas.
- b. *Emotional Reaction* adalah dimensi ke dua dari *resistance to change*, reaksi emosional melibatkan perasaan orang dalam konteks perubahan yang dipaksakan. Sedangkan beberapa orang merasa cemas dan stress ketika perubahan yang tidak direncanakan dipaksakan, yang lain cukup santai atau bahkan antusias menghadapi perubahan tersebut.
- c. *Short-term focus* atau fokus jangka pendek merupakan dimensi ketiga yang melibatkan afektif. Paling banyak terjadi perubahan pada reorientasi yang melibatkan periode dimana penyesuaian perlu dilakukan. Orang sering melibatkan penyesuaian tersebut sebagai ketidaknyamanan atau kerepotan. Orang-orang yang fokus pada jangka pendek, merasakan ketidaknyamanan ini lebih cenderung menolak perubahan dibandingkan dengan mereka yang memusatkan perhatian pada potensi keuntungan jangka panjang yang memerlukan banyak perubahan.

- d. *Cognitive rigidity* bisa diartikan kekakuan kognitif, merupakan dimensi keempat *resistance to change*, yang mencerminkan bentuk sifat keras kepala dan kesulitan untuk menerima beragam pendapat. Orang-orang yang tinggi pada dimensi ini cenderung memiliki pendapat sendiri dan lebih sulit untuk mengubah pikiran mereka ketika pendapat-pendapat tersebut telah terbentuk.

Dari beberapa dimensi *resistance to change* diatas maka dapat disimpulkan bahawa terdapat empat dimensi *resistance to change* itu sendiri yaitu: *routine seeking, emotional reaction, short-term focus* dan *cognitive rigidity*.

### 2.1.3 Tipe-tipe *Resistance to Change*

Menurut Devis dan Newatorm (1994: 232-233), ada tiga tipe *resistance to change*. Ketiga *resistance* itu berbaur membentuk sikap menyeluruh masing-masing individu terhadap perubahan. Ketiga tipe itu dapat diungkap dengan istilah “logis” yang berbeda sebagai berikut:

- a. Logis merupakan tipe *resistance to change* yang pertama, dijelaskan penolakan logis timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan yang baru yang harus dipelajari. Ini adalah kerugian sebenarnya yang harus dipikul individu yang terkena dampak perubahan.
- b. Psikologis atau penolakan psikologis adalah “logis” dalam kaitannya dengan sikap dan perasaan secara individual tentang perubahan. Adanya hal itu membuat individu tersebut mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai keefektifan kebijakan, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam.

- c. Sosiologis adalah tipe ketiga penolakan sosiologis adalah “logis” dalam kaitannya dengan kepentingan dan nilai-nilai yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan, sehingga perlu diperhatikan dengan seksama.

Dari beberapa tipe-tipe *resistance to change* diatas maka dapat disimpulkan bahwa tipe-tipe *resistance to change* yaitu tipe logis, psikologis, dan sosiologis.

#### 2.1.4 Bentuk-bentuk *Resistance to Change*

Bentuk tipikal *resistance* yang sering dilakukan oleh pihak yang terkena dampak perubahan menurut Scott dan James (dalam Suriadi, 2008: 56) dapat dibagi menjadi *tiga* bentuk. Bentuk-bentuk tipikal resistensi tersebut dapat dilihat sebagai berikut;

- a. Resistensi tertutup (simbolis/ideologi) seperti gosip, fitnah, penolakan terhadap kategori-kategori yang dipaksakan kepada masyarakat/ buruh, serta penarikan kembali rasa hormat kepada pihak penguasa. Bentuk resistensi ini muncul karena tidak berpretensi mengubah sistem dominasi, tetapi hanya untuk menolak sistem yang berlaku, yang bersifat eksploitatif dan tidak adil.
- b. Resistensi semi terbuka seperti protes sosial dan demonstrasi mengajukan klaim kepada pihak yang berwenang. Bentuk resistensi ini diwujudkan untuk menghindari kerugian yang lebih besar yang dapat menimpa dirinya.
- c. Resistensi terbuka merupakan bentuk resistensi yang terorganisir, sistematis, dan berprinsip. Resistensi terbuka ini mempunyai dampak-dampak yang revolusioner (yang mendukung perubahan mendadak, cepat, dan drastis). Tujuannya adalah berusaha meniadakan dasar dari dominasi itu sendiri.

Manifestasi (wujud) dari bentuk resistensi ini adalah digunakannya cara-cara kekerasan (*violent*) seperti pemberontakan.

### **2.1.5 Faktor –faktor Penyebab Terjadinya *Resistance to Change***

Faktor – faktor penyebab *resistance to change* menurut (Robbins & Judge 2008: 344) dikelompokkan menjadi dua yaitu sumber-sumber individu dan organisasi

#### **A. Faktor *resistance to change* individu**

- a. Kebiasaan, individu menolak berubah karena perubahan dianggap sebagai sebuah ancaman pada pola perilaku yang telah melekat.
- b. Rasa aman, individu merasa perubahan akan mengancam rasa keamanan mereka.
- c. Faktor – faktor ekonomi, dimana insentif yang tidak sesuai juga memunculkan penolakan terhadap perubahan.
- d. Ketakutan berlebihan dimana rasa takut akan masa depan yang tidak diketahui dan kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi itu dapat memicu penolakan terhadap perubahan.
- e. Pemrosesan informasi yang selektif, individu cenderung tidak ingin menerima atau mengabaikan informasi yang dirasa akan merubah dunia yang sudah mereka ciptakan.

#### **B. Faktor *resistance to change* organisasi**

- a. Inersia struktural, artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain



sebagainya. Jika perubahan dilakukan ,maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.

- b. Fokus perubahan yang terbatas, perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada suatu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika suatu bagian diubah maka bagian lainpun akan terpengaruh olehnya.
- c. Inersia kelompok kerja, walaupun ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya.
- d. Ancaman terhadap keahlian, perubahan dalam pola organisasi bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya,penggunaan computer untuk merancang suatu desain,mengancam kedudukan para juru gambar.
- e. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan, mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenanga para penyelia dan manajer tingkat menengah.
- f. Ancaman terhadap alokasi sumber daya, kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatife besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka. Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya.

Kemudian Ivancevich, dkk (2005:295) mengungkapkan bahwa alasan kemunculan *resistance* individu adalah sebagai berikut :

- a. Ancaman kehilangan posisi, kekuasaan, status, kualitas kehidupan, dan kewenangan.

- b. Ketidakamanan ekonomi mengenai pekerjaan atau tingkat kompensasi yang dipertahankan.
- c. Kemungkinan perubahan hubungan pertemanan dan keinteraktifannya. Desain ulang, perubahan pada proses kerja, dan perpindahan orang-orang yang dianggap sebagai ancaman terhadap pertemanan, pola interaksi sosial di tempat kerja, dan rutinitas.
- d. Ketakutan manusia yang alamiah terhadap ketidaktahuan yang dianggap oleh perubahan. Ketidakmampuan untuk meramalkan dengan pasti bagaimana desain organisasi, manajer, atau sistem kompensasi baru akan berjalan, sehingga menciptakan penolakan yang alamiah.
- e. Gagal untuk mengakui atau diinformasikan mengenai kebutuhan untuk berubah.
- f. Disonansi kognitif yang muncul karena seseorang dihadapkan dengan orang, proses, sistem, teknologi, atau pengharapan yang baru. Disonansi atau ketidaknyamanan yang muncul karena adanya hal yang baru atau berbeda merupakan proses psikologis sosial yang umum pada manusia.
- g. Para individu takut karena kurang kompeten untuk berubah. Orang-orang akan jarang mengakui bahwa mereka kurang memiliki keahlian untuk menjadi pribadi yang berkinerja baik jika perubahan muncul.

Dari beberapa penyebab *resistance to change* di atas maka dapat disimpulkan bahwa munculnya *resistance to change* ialah tidak menyukai perubahan, kurangnya keyakinan pada perubahan yang diperlukan, rasa aman, faktor ekonomi, takut pada hal yang belum diketahui.

### 2.1.6 Cara mengatasi *resistance to change*

Menurut Robbins dan Judge (2008: 345-347) ada tujuh taktik yang disarankan untuk digunakan oleh para agen perubahan dalam mengatasi *resistance to change*:

- a. Pendidikan dan komunikasi merupakan cara pertama untuk mengatasi *resistance to change*. *Resistance* dapat dikurangi melalui dengan cara karyawan atau pegawai untuk membantu mereka melihat logika (alasan) dari suatu perubahan. Komunikasi dapat mengurangi resistensi pada dua tingkat. Pertama, komunikasi menghilangkan efek dari kesalahan informasi dan komunikasi yang buruk. Kedua, komunikasi dapat membantu “menjual” perubahan.
- b. Cara yang ke dua adalah partisipasi, sulit bagi siapapun melawan keputusan untuk berubah jika mereka ikut terlibat di dalamnya. Sebelum melakukan perubahan, mereka yang menentang perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan asumsi bahwa para peserta memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi yang signifikan, keterlibatan mereka dapat mengurangi resistensi, memenangkan komitmen, dan meningkatkan mutu keputusan perubahan.
- c. Membangun dukungan dan komitmen merupakan cara ke tiga, para agen perubahan dapat menawarkan upaya-upaya pendukung untuk mengurangi resistensi. Bilamana ketakutan dan kecemasan karyawan tinggi, konseling dan terapi karyawan, pelatihan ketrampilan baru, atau cuti pendek berbayar bisa memudahkan penyesuaian.

- d. Negosiasi adalah cara lain bagi organisasi untuk mengatasi potensi *resistance to change* yaitu dengan menawarkan sesuatu yang bernilai demi memperkecil resistensi. Sebagai contoh, jika resistensi muncul dari beberapa individu yang kuat, paket imbalan tertentu dapat dinegosiasikan agar kebutuhan individu mereka terpenuhi. Negosiasi sebagai taktik mungkin diperlukan bilamana resistensi datang dari sumber yang memegang kuasa.
- e. Cara yang ke lima manipulasi dan kooptasi, manipulasi mengacu pada upaya-upaya untuk memengaruhi secara tersembunyi. Mendistorsi fakta agar tampak lebih menarik, menyembunyikan informasi yang tidak diinginkan, dengan membuat rumor palsu agar individu menerima suatu perubahan adalah beberapa contoh manipulasi. Sedangkan kooptasi berusaha “menyogok” para pemimpin kelompok-kelompok resistensi dengan member mereka peran kunci dalam keputusan perubahan.
- f. Memilih orang yang menerima perubahan, riset menunjukkan bahwa kemampuan untuk mudah menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan terkait dengan kepribadian. Tampaknya, orang yang paling mudah menyesuaikan diri dengan perubahan adalah mereka yang terbuka terhadap pengalaman, memandang positif perubahan, bersedia menerima resiko, dan fleksibel dalam perilaku.
- g. Cara ke tujuh adalah koersi, koersi yakni penerapan ancaman atau paksaan langsung kepada orang-orang yang menentang.

Dari beberapa cara mengatasi *resistance to change* diatas maka dapat disimpulkan cara mengatasi *resistance to change* dapat dilakukan dengan

tujuh cara yaitu dengan pendidikan dan komunikasi, partisipasi, membangun dukungan, negosiasi, kooperasi, memilih orang yang menerima perubahan, koersi.

### 2.1.7 Pengukuran *Resistance To Change*

Nindyati (2009: 13) melakukan pengukuran terhadap *resistance to change* (RTC) menggunakan *resistance to change scale* (RTCS) dari Oreg (2003) yang menggunakan empat dimensi yaitu: (*routine seeking*) Perubahan di tempat kerja adalah situasi yang tidak menyenangkan, (*emotional reaction*) Perubahan di tempat kerja yang tiba-tiba membuat saya stress, (*short-term focus*) Saya bermasalah dengan rencana perubahan, (*cognitive rigidity*) Setelah menemukan cara penyelesaian masalah, saya tidak akan merubah pemikiran saya.

Putri dan Handoyo (2014: 230) melakukan pengukuran *resistance to change* berpedoman pada teori *resistance to change scale* dari Oreg (2003) yaitu *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus*, *cognitive rigidity* yang disusun menggunakan prinsip penskalaan likert.

Christyani (2012: 48-49) mengukur RTC dengan kuesioner yang disusun oleh Oreg (2006), kuesioner tersebut terdiri dari 3 dimensi yaitu *behavioral*, *affective*, dan *cognitive*, masing-masing dimensi terdiri dari 5 *item*, sehingga total keseluruhan *item* dalam kuesioner sebanyak 15 *item*.

Prihastanti (2010: 82) mengukur variabel RTC ini diungkap menggunakan skala yang terdiri dari dimensi *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus* dan *cognitive rigidity*. Skala yang digunakan adalah adaptasi *resistance to*

*change scale* yang dikembangkan oleh Oreg (2003), yang memiliki reliabilitas skala (koefisien alpha) antara 0.72 – 0.82 (Oreg dkk, 2008).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti akan mengukur RTC dengan menggunakan skala yang berisi empat dimensi *resistance to change scale* dari Oreg (2003:680-681) yaitu: *routine seeking*, *emotional reaction*, *short-term focus*, *cognitive rigidity*, empat dimensi tersebut dipilih karena dari empat dimensi itu sudah mencakup aspek *behavioral*, *affective*, dan *cognitive*. Empat dimensi tersebut pula dapat dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat lebih rinci dan komprehensif dalam mengukur RTC dalam bentuk skala.

## **2.2 Hakekat Sertifikasi Guru**

### **2.2.1 Definisi Sertifikasi Guru**

Sertifikasi adalah proses pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen. Sertifikasi pendidik adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional (UU RI No 14 Tahun 2005 dalam Depdiknas, 2004). Sedangkan Kunandar (dalam Murwati, 2014: 15) menyatakan bahwa sertifikasi profesi guru adalah proses untuk memberikan sertifikat kepada guru yang telah memenuhi standar kualifikasi dan standar kompetensi. Sertifikasi adalah pemberian sertifikat pendidik untuk guru dan dosen atau bukti firmal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru dan dosen sebagai tenaga profesional (Yamin, 2006: 2).

*National Commision on Education Services* (NCES) memberikan pengertian sertifikasi guru secara lebih umum. Sertifikasi guru merupakan prosedur untuk menentukan apakah seorang calon guru layak diberikan izin dan

kewenangan untuk mengajar. Hal ini diperlukan karena lulusan lembaga pendidikan tenaga keguruan sangat bervariasi, baik di kalangan perguruan tinggi negeri maupun swasta (NCES dalam Mulyasa, 2007). Mulyasa (2007: 33) menyatakan pengertian sertifikasi adalah proses uji kompetensi yang dirancang untuk mengungkapkan penguasaan kompetensi seseorang sebagai landasan pemberian sertifikat pendidik. Menurut Samani, dkk (2006: 9) sertifikasi adalah bukti formal dari pemenuhan dua syarat, yaitu kualifikasi akademik minimum dan penguasaan kompetensi minimal sebagai guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sertifikasi pendidik adalah surat keterangan yang diberikan suatu lembaga pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi sebagai bukti formal kelayakan profesi guru, yaitu memenuhi kualifikasi pendidik minimum dan menguasai kompetensi minimal sebagai agen pembelajaran.

Maka sertifikasi guru adalah suatu program yang dilakukan oleh pemerintah dibawah kuasa Dinas Pendidikan Indonesia dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, yang dilaksanakan melalui LPTK yang terakreditasi dan ditetapkan pemerintah dengan pemberian sertifikat kepada guru yang telah berhasil mengikuti program tersebut. Berdasarkan pengertian tersebut, sertifikasi guru dapat diartikan sebagai suatu proses pemberian pengakuan bahwa seseorang telah memiliki kompetensi untuk melaksanakan pelayanan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu, setelah lulus uji kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga sertifikasi.

### 2.2.2 Manfaat Sertifikasi Guru

Wibowo (dalam Murwati, 2013: 15) mengungkapkan bahwa sertifikasi guru bertujuan untuk hal-hal sebagai berikut:

- a. Melindungi profesi pendidik dan tenaga kependidikan.
- b. Melindungi masyarakat dari praktek-praktek yang tidak kompeten, sehingga merusak citra pendidik dan tenaga kependidikan.
- c. Membantu dan melindungi lembaga penyelenggara pendidikan, dengan menyediakan rambu-rambu dan instrument untuk melakukan seleksi terhadap pelamar yang kompeten.
- d. Membangun citra masyarakat terhadap profesi pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. Memberikan solusi dalam rangka meningkatkan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Sudjanto (dalam Murwati, 2013: 15) mengungkapkan bahwa manfaat sertifikasi guru adalah sebagai berikut:

- a. Melindungi profesi guru dari praktikpraktik yang tidak kompeten, yang dapat merusak citra profesi guru.
- b. Melindungi masyarakat dari praktikpraktik pendidikan yang tidak berkualitas dan tidak profesional.
- c. Menjaga lembaga penyelenggara pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) dari keinginan internal dan tekanan eksternal yang menyimpang dari ketentuan-ketentuan yang berlaku.



### 2.2.3 Persyaratan Peserta Sertifikasi

1. Peserta sertifikasi guru yang diangkat sebelum 30 Desember 2005 Guru yang dapat mengikuti sertifikasi guru pola PF dan PLPG harus memenuhi persyaratan sebagai berikut.

- a. Guru di bawah pembinaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang belum memiliki sertifikat pendidik.
- b. Memiliki Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK).
- c. Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi yang memiliki program studi yang terakreditasi atau minimal memiliki ijin penyelenggaraan.
- d. Memiliki status sebagai guru tetap dibuktikan dengan Surat Keputusan sebagai Guru PNS/Guru Tetap (GT). Bagi GT bukan PNS pada sekolah swasta, SK Pengangkatan dari yayasan minimum 2 tahun berturut-turut pada yayasan yang sama dan Akte Notaris pendirian Yayasan dari Kementerian Hukum HAM. Sedangkan GT bukan PNS pada sekolah negeri harus memiliki SK pengangkatan dari pejabat yang berwenang (Bupati/Walikota/Gubernur) minimum 2 tahun berturut-turut.
- e. Masih aktif mengajar dibuktikan dengan memiliki SK pembagian tugas mengajar dari kepala sekolah 2 tahun terakhir.
- f. Guru yang sudah memiliki sertifikat pendidik dengan kondisi sebagai berikut:
  1. Guru PNS yang sudah dimutasi sebagai tindak lanjut dari Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional, Menteri Negara Pendayagunaan

Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri, Menteri Keuangan, dan Menteri Agama.

2. Guru PNS/guru tetap non PNS yang memerlukan penyesuaian sebagai akibat perubahan kurikulum.
- g. Pada tanggal 1 Januari 2017 belum memasuki usia 60 tahun.
- h. Telah mengikuti Uji Kompetensi Guru (UKG) Tahun 2015.
- i. Sehat jasmani dan rohani dibuktikan dengan surat keterangan sehat dari dokter pemerintah.
- j. Guru yang diangkat dalam jabatan pengawas dengan ketentuan diangkat menjadi pengawas satuan pendidikan sebelum berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang guru.

Data diperoleh dari <http://datadapodik.com>

#### **2.2.4 Penyebab SK TP (Tunjangan Profesi) Guru belum terbit**

1. Tidak Terdaftar di Dapodik
2. NIP tidak sinkron dengan tanggal lahir
3. Tidak ada sekolah induk
4. Belum mengisi JJM semester 2
5. NIP kurang dari 18 digit
6. Murid belum terdaftar di Rombel
7. Pangkat golongan tidak diketahui
8. Honor sekolah belum diakui
9. Lembaga pengangkat tidak diakui
10. Sumber gaji tidak diakui

11. Sudah pensiun
12. Tugas tambahan belum valid
13. Guru BK belum memenuhi Syarat
14. Gaji pokok belum sesuai
15. NUPTK bentrok
16. JJM terkunci
17. Mutasi Kemenag
18. Mutasi Dikmen/PAUD
19. Jam Linier Kurang

#### **2.2.5 Instrumen Monev Guru Pasca Sertifikasi**

Instrumen Monev (Monitoring dan Evaluasi) Pembelajaran Guru Pasca Sertifikasi. Biasanya dilakukan oleh Pengawas Sekolah terhadap Pembelajaran yang dilakukan oleh guru yang telah memiliki Sertifikat Pendidik atau sudah bersertifikasi :

1. Apakah guru memiliki SK Pembagian Tugas Mengajar dari kepala sekolah tahun pelajaran terakhir.
2. Apakah guru memiliki jadwal pelajaran minimal 24 jam per minggu
3. Apakah guru membuat program tahunan dalam tahun terakhir.
4. Apakah guru membuat program semester untuk dua semester terakhir.
5. Apakah guru memiliki silabus yang dibuat sendiri
6. Apakah guru memiliki RPP yang disusun sendiri
7. Apakah guru melakukan pembelajaran sesuai jadwal
8. Apakah guru memiliki dan menggunakan buku teks dan buku referensi

9. Apakah guru memiliki Instrumen, kunci, rubrik dan kriteria penilaian UH.
10. Apakah guru memiliki Instrumen, kunci, rubrik dan kriteria penilaian UTS
11. Apakah guru memiliki Instrumen, kunci, rubrik, kriteria dan kisi-kisi penilaian UAS
12. Apakah guru mengoreksi hasil ulangan
13. Apakah guru membuat program dan instrumen penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur
14. Apakah guru mendokumen-tasikan hasil penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur
15. Apakah guru memiliki buku daftar nilai dan berisi Nilai UH, Remidi, UTS, UAS dan Nilai tugas.
16. Apakah guru melakukan analisis hasil evaluasi UH.
17. Apakah guru menyusun dan melaksanakan program remedial.
18. Apakah guru menyusun dan melaksanakan program pengayaan.
19. Apakah guru mendapatkan tambahan dan memiliki data administrasi tugas selain mengajar
20. Apakah guru memiliki buku agenda mengajar
21. Apakah guru memiliki Permendiknas nomor 22, 23 tahun 2006 dan Permendiknas nomor 20 tahun 2007
22. Apakah guru memiliki buku-buku panduan (panduan pengembangan RPP, panduan pengembangan silabus, panduan pengembangan bahan ajar dll)
23. Apakah guru melakukan pengembangan bahan ajar
24. Apakah guru memiliki karya ilmiah populer

25. Apakah guru memiliki hasil PTK

### 2.2.6 Dasar Hukum Sertifikasi Guru

Menurut Dirjen PMPTK Departemen Pendidikan Nasional tahun 2007, dasar hukum sertifikasi profesi guru adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional:
  - a. Pasal 42 ayat (1), Pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
  - b. Pasal 43 ayat (2), Sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi.
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen:
  - a. Pasal 8, Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
  - b. Pasal 11 ayat (1), Sertifikat pendidik sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 diberikan kepada guru yang telah memenuhi persyaratan, ayat (2) Sertifikasi pendidik diselenggarakan oleh perguruan tinggi yang memiliki program pengadaan tenaga kependidikan yang terakreditasi dan ditetapkan

oleh Pemerintah, ayat (3) Sertifikasi pendidik dilaksanakan secara objektif, transparan, dan akuntabel, ayat (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai sertifikasi pendidik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

3. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru.
4. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 18 tahun 2007 tentang Sertifikasi bagi Guru dalam jabatan.



## **BAB 5**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Secara keseluruhan *resistance to change (RTC)* berada pada kategori sedang. Adapun dimensi *RTC* yang paling berkontribusi terhadap tingginya penilaian *RTC* adalah dimensi *emotional reaction*. Artinya subyek penelitian menilai perubahan yang dilakukan atau adanya kebijakan baru yang ditetapkan itu membuat ketidaknyamanan bagi individu yang terlibat di dalamnya.

Bila nilai atau skor tiap aspek dibandingkan secara non inferensial, ini juga terlihat bahwa bila ditinjau dari jenis kelamin, secara total diketahui responden dengan jenis kelamin perempuan cenderung menunjukkan *RTC* pada kategori lebih tinggi dibandingkan dengan responden dengan jenis kelamin laki-laki diperoleh skor mean *RTC* laki-laki sebesar 145,9196 dan mean *RTC* perempuan diperoleh skor sebesar 150,2247.

#### **5.2 Saran**

##### **5.2.1 Bagi Subyek Penelitian**

1. Peneliti memberikan saran kepada subyek penelitian agar lebih terbuka dalam menerima perubahan kebijakan baru, dan belajar melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan.
2. Guru lebih meningkatkan kinerjanya dalam berbagai bidang kompetensi, baik kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional sesuai dengan tujuan dari sertifikasi pendidik.

3. Para guru diharapkan lebih dinamis dalam mengikuti adanya perubahan, dan menyiapkan diri untuk menerima perubahan atau kebijakan baru yang nantinya terjadi dan pasti terjadi.
4. Para guru khususnya guru SD Negeri di Kabupaten Rembang hendaknya selalu berupaya untuk meningkatkan lagi kualitas pembelajaran di kelas, dan selalu mengembangkan diri untuk menjadi guru yang profesional. Karena perubahan yang diharapkan pihak pemerintah dengan mengadakannya sertifikasi pendidik ini tidak hanya meningkatkan kehidupan guru secara finansial namun juga ingin agar guru meningkatkan kualitas mengajarnya sehingga kualitas pendidikan di Indonesia ini semakin membaik.

#### **5.2.2 Bagi Pimpinan Subyek Penelitian**

1. Bagi kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Rembang, agar lebih selektif dalam menyeleksi guru untuk menerima sertifikasi pendidik.
2. Mengadakan seminar atau penyuluhan mengenai pemahaman adanya diberikannya sertifikasi guru bagi dunia pendidikan.
3. Monitoring dan evaluasi guru pasca sertifikasi dipantau dengan seksama agar para guru benar-benar mengembangkan dan mengikuti perubahan yang ditetapkan guna meningkatkan kualitas pendidik di Kabupaten Rembang.

#### **5.2.3 Bagi Peneliti Selanjutnya**

Hendaknya mempertimbangkan variable lain untuk diteliti bersama dengan *RTC* yaitu variabel kualitas kinerja. Selain itu, hendaknya mempertimbangkan porsi jenis kelamin dan lebih memperhatikan status subyek lebih lengkap dari status perkawinan, pendidikan terakhir dan lama bekerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agboola, Akinlolu. Ayodeji, Salawu, RafiuOyesola. 2011. Managing Deviant Behavior and Resistance to Change. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6. No.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. 2010. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2012. *Reliabilitas dan validitas*, Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bradutanu, Daniela. 2012. *Identifying the Reducing Resistance to Change Phase in an Organizational Change Model*. ACTA Universitas Danubius. 8 (2), 18-26.
- Christyani, Ria. 2012. Program *Team Bulding* Untuk Menurunkan Konflik Afektif Dan Resistensi Karyawan Untuk Berubah (Studi Pada Bagian PM PT.XYZ). *Tesis*. Universitas Indonesia.
- Gunawan, dkk. 2010. Analisis perubahan manajemen dalam implementasi SI/TI pada perguruan tinggi ABC. *Seminar nasional aplikasi teknologi informasi*.
- Hall, Aric. 2008. Overcoming Resistance to Organizational Change Initiatives. *Journal Conflict Management and Dispute Resolution*. Hal. 1-11
- Hendarto, Abdul Rasyid. 2014. *Resistance to change* (studi deskriptif pada perubahan peraturan di PT Mitra Sentosa plastic industry semarang). *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang.
- Ivancevich, dkk. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kusumastuti, S Supatmi dan Perdana, 2006. Pengaruh *Board Diversity* Terhadap Nilai Perusahaan dalam Perspektif *Corporate Government*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol 9. No. 2. Hal.88-98
- Lines, R. (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, Vol. 4. h. 193 – 215
- Yamin, Martinis. 2006. *Sertifikasi Profesi Keguruan di Indonesia*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Rosda Karya.

- Nurahaju, R. 2004. Pengaruh resistensi Perubahan dan Kecerdasan Emosi dosen terhadap sikap Dosen Mengenai Perubahan ITS dari PTN menuju PTBHMN. *Tesis*. Universitas Airlangga.
- Oreg, Shaul. 2003. Resistance to change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol 4. Hal 680-693.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Prihatsanti, Unika. 2010. Hubungan Kepuasan Kerja dan *Need For Achievement* dengan Kecenderungan *Resistance to change* pada Dosen Undip Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*. Vol 8. No. 2. Hal 78-86.
- Purhantara, Wahyu. 2009. Organizational Development Based Change Management. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*. Vol. 6. No 2. Hal 155.
- Putri, N.R.A & Handoyo, S. 2014. Perbedaan Resistensi Terhadap Perubahan Ditinjau Dari Generasi Kohort Dan Pemenuhan Kontrak Psikologis Pada Karyawan PT. Telkom Area Surabaya Metro (Witel Jatim-Suramadu). *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Vol. 03. No. 01. Hal 227-235
- Rinawati. 2010. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Individual Pada Transformasi Organisasi Di PT Telkom Indonesia TBK Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis*. Vol. 4. No. 1. Hal 86.
- Robbins, Stephen P dan Judge Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. (12<sup>th</sup> edition). Jakarta: Salemba Empat.
- Samani, Muchlas, dkk. 2006. *Mengenal Sertifikasi Guru di Indonesia*. Surabaya: SIC dan Asosiasi Penelitian Pendidikan Indonesia (APPI)
- Sembiring, Jafar. 2009. Manajemen perubahan rangkuman teori dan aplikasi. *Jurnal manajemen Indonesia*. Vol. 9. No 1.
- Setiawan, Joko. 2015. Pengaruh perbedaan gender dan keterampilan kerja terhadap produktivitas pada PT. Pilbara insulation southeast asia. *Jurnal AKMENBIS*. Vol. 4. No. 1. Hal 64-79.
- Smollan, Roy K. (2011). The Multi-Dimensional Nature of Resistance to Change. *Journal of Management & Organization*. Vol. 17, Issue 6, pp. 828-849.

- Suriadi, A. (2008). Program Pascasarjana, Program Studi Sosiologi FISIP. "Resistensi Masyarakat Dalam Pembangunan Infrastruktur Perdesaan. *Jurnal Komunitas Universitas Indonesia*, No. 3. Vol. 4. hal. 52-69.
- Stjernen, A. (2009). Perceived Fairness and Resistance to Organizational Change in Relation to Change-Commitment. *Master's Thesis in Work- and Organizational Psychology. University of Oslo*.
- Val, Manuela & Martinez, Clara. *Resistance to change: A Literature Review and Empirical Study*. Spain: Universitat de Valencia.
- Walker, J.W. 1988. "Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's." *Human Resource Planning*. Vol. 11, No. 2. hal. 125-132.
- Wardani, Dewi Kusuma. 2010. Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Resistensi Perubahan Mekanisme Penganggaran Di Perguruan Tinggi. *Buletin Ekonomi*. Vol . 8. No. 3. Hal 171.
- Wibowo. 2006. *Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung : ALFABETA. hal. 3.
- Yasbiati. 2010. Pengaruh Persepsi Guru Tentang Sertifikasi Terhadap Kualitas Pembelajaran Di SDN Nagawaringi Tasikmalaya. *Jurnal Saung Guru*. Vol. 1, No. 1. Hal 10-19.
- Yuwono, C. D. Ino & Putra, M. G. Bagus. 2005. Faktor emosi dan perubahan organisasi. *Jurnal INSAN*. Vol. 7. No. 3. Hal 250-263.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.