

## Sikap Agent of Change Guru dan Pegawai di SMK Swasta Semen Padang

Muhammad Aziz<sup>1\*</sup>, Abdul'azim Almakarim<sup>2</sup>

<sup>12</sup> Administrasi Pendidikan, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

### INFO ARTIKEL

#### Riwayat artikel:

Dikirim pada tanggal 2 Juni 2025

Direvisi pada tanggal 11 Juni 2025

Diterima pada tanggal 12 Juni 2025

Terbit online pada tanggal 31 Maret 2026

#### Kata kunci:

Agent of Change, Guru Penggerak, Kepemimpinan Transformasional, Resistensi Perubahan, Budaya Kolaboratif.



This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author. Published by Laboratory of Educational Administration Departemen Universitas Negeri Padang

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan sikap guru dan pegawai sebagai *agent of change* di SMK Swasta Semen Padang dalam menghadapi dinamika perubahan yang terus berkembang di lingkungan pendidikan. Perubahan tersebut meliputi aspek kebijakan, kurikulum, pemanfaatan teknologi pendidikan, serta pengelolaan sarana dan prasarana sekolah. Penelitian ini menggunakan pendekatan mix method (gabungan kuantitatif dan kualitatif), serta metode yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan angket untuk memperoleh data yang komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar guru dan pegawai memiliki sikap positif terhadap perubahan serta menunjukkan tingkat adaptabilitas yang tinggi terhadap kebijakan baru dan inovasi teknologi pendidikan. Guru dan pegawai terlibat secara aktif dalam perencanaan dan implementasi perubahan, baik yang bersifat fisik, seperti penataan lingkungan sekolah, maupun non-fisik, seperti penerapan metode pembelajaran inovatif dan sistem administrasi berbasis digital. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya tantangan berupa resistensi dari sebagian guru senior yang belum sepenuhnya siap menerima perubahan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja kolaboratif dan kepemimpinan yang suportif menjadi faktor kunci dalam mewujudkan perubahan pendidikan yang berkelanjutan, adaptif, dan relevan dengan tuntutan perkembangan zaman.

### Penulis Korespondensi:

Muhammad Aziz

Email: [azyss2710@gmail.com](mailto:azyss2710@gmail.com)

## 1. PENDAHULUAN

Peran guru dan pegawai sebagai agent of change atau agen perubahan di lingkungan sekolah merupakan faktor penting dalam menciptakan inovasi dan peningkatan kualitas pendidikan. Guru dipandang sebagai aktor kunci perubahan, tidak hanya di kelas tetapi juga di lingkungan sekolah dan masyarakat. Guru berperan sentral dalam mengubah pengetahuan, pola pikir, kebiasaan, dan tata pergaulan peserta didik agar lebih adaptif terhadap perubahan zaman. Di SMK Swasta Semen Padang, guru dan pegawai tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai penggerak utama yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menginspirasi perubahan positif di lingkungan sekolah. Sebagai agen perubahan, guru dan pegawai dituntut untuk memiliki sikap proaktif, inovatif, dan mampu menjadi teladan dalam menghadapi tantangan pendidikan yang terus berkembang. Sikap yang ditunjukkan oleh guru dan pegawai sebagai agen perubahan akan sangat memengaruhi efektivitas perubahan yang diupayakan di sekolah. Sikap positif, terbuka terhadap inovasi, serta kemampuan beradaptasi menjadi kunci keberhasilan dalam mewujudkan perubahan yang bermakna. Mereka diharapkan mampu membangun kesadaran kolektif akan pentingnya perubahan, baik dalam aspek pembelajaran, manajemen sekolah, administratif sekolah, dan pengembangan karakteristik peserta didik. Oleh karena itu, penting

untuk memahami bagaimana sikap guru dan pegawai di SMK Swasta Semen Padang dalam menjalankan peran tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode observasi untuk mengkaji secara mendalam sikap guru dan pegawai sebagai agent of change di SMK Swasta Semen Padang. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan gambaran nyata mengenai perilaku, strategi, serta tantangan yang dihadapi oleh para agen perubahan di sekolah terkait. Hasil observasi diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dan pengembangan profesionalisme guru serta pegawai di lingkungan SMK.

## 2. KAJIAN TEORI

### Teori Agent Of Change

Dalam dinamika perubahan sosial dan organisasi, istilah *Agent Of Change* atau agen perubahan sering kali muncul sebagai figure sentral yang mendorong terjadinya transformasi. Teori *Agent of Change* menggambarkan seseorang atau sekelompok orang yang secara aktif mengambil peran dalam menginisiasi, mengarahkan, dan mewujudkan perubahan dalam suatu sistem sosial, komunitas, atau organisasi.

Menurut Rogers, E.M. (1995), Agen perubahan adalah individu dan entitas sosial yang secara formal diberi tanggung jawab utama untuk membantu dan mengatur perubahan dalam suatu kelompok. Dalam rumusan Havelock (1973), agen perubahan adalah orang yang membantu terlaksananya perubahan sosial atau suatu inovasi yang berencana (Nasution dalam Rusdinal, et.al, 2021). Menurut Soerjono Soekanto menyatakan, pihak-pihak yang menghendaki perubahan dinamakan *Agent of Change*, yaitu seseorang atau sekelompok orang yang mendapat kepercayaan sebagai pemimpin satu atau lebih Lembaga-lembaga kemasyarakatan (Soekanto dalam Juwita, et.al, 2019). Pengetian lebih luas menurut Griffin dan Pareek dalam (Wibowo, 2006:118, dalam Juwita, et.al, 2019), bahwa agen perubahan adalah orang profesional yang tugasnya membantu masyarakat atau kelompok merencanakan pembangunan atau membentuk kembali sasaran, fokus pada masalah, mencari pemecahan yang mungkin, mengatur bantuan, merencanakan tindakan, yang dimaksud untuk memperbaiki situasi, mengatasi kesulitan, dan mengevaluasi hasil dari usaha yang terencana. Dapat disimpulkan pengertian dari agen perubahan adalah individu atau kelompok yang berperan dalam mendorong serta memengaruhi masyarakat atau pihak lain, baik dari dalam maupun luar, untuk melakukan perubahan yang diinginkan.

Agen perubahan didefinisikan sebagai individu yang terlibat dan mempengaruhi terlaksananya perubahan sosial di masyarakat melalui perencanaan sosial atau inovasi yang terencana. Tujuan utama agen perubahan adalah memimpin dan memfasilitasi perubahan sosial yang berdampak menetap pada organisasi, serta mendorong organisasi agar mampu memecahkan masalah yang dialami individu organisasi secara mandiri. Dimana pengetahuan, keahlian, pengalaman organisasi, Pendidikan, dan latar belakang ekonomi aspek penting yang harus dimiliki agen perubahan agar dapat menjalankan perannya secara efektif. Dalam Jurnal JAPP berjudul Peran Agen Perubahan dalam Pelaksanaan Program Pemberdayaan Masyarakat dalam artikel ini tujuan agen perubahan antara lain menumbuhkan keinginan anggota organisasi untuk berubah, membina hubungan baik, menganalisis masalah, mengubah keinginan menjadi Tindakan nyata, menjaga kestabilan perubahan, dan mencapai tujuan bersama. Jurnal University of Technology Sydney: The Roles and Responsibilities of a Change Agent, tujuan agen perubahan adalah membantu sistem aksi komunitas (individu, kelompok, organisasi) untuk melakukan aksi kolektif terencana dalam rangka pengembangan dan pemberdayaan masyarakat. Dalam artikel lain disebutkan juga tujuan agen perubahan adalah Memberikan solusi atas permasalahan yang muncul selama proses perubahan, menjadi mediator, penghubung komunikasi, dan penggerak semangat kolaborasi dalam organisasi.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan agen perubahan bertujuan untuk memimpin dan memfasilitasi perubahan sosial yang berkelanjutan, baik di Tingkat organisasi maupun komunitas, agar efektif, agen perubahan harus memiliki kompetensi dan pengalaman yang memadai serta mampu mendorong partisipasi, menganalisis masalah, dan mewujudkan tindakan nyata demi pemberdayaan dan pengembangan bersama. Agen perubahan memainkan berbagai peran dalam proses perubahan. Agen perubahan memiliki peran utama sebagai berikut (1) memfasilitasi akses terhadap sumber daya dan modal kritis, (2) membantu individu/kelompok mengatasi hambatan dan menyelesaikan masalah, (3) membangun dan memperkuat jaringan sosial (bonding dan connecting social capital), (4) mendorong perubahan inovatif dan berkelanjutan di masyarakat. Menurut Perez dkk (2017) dan Rogers (1995), agen perubahan berperan

dalam mempromosikan dan menyebarluaskan upaya perubahan serta inovasi di lingkungan organisasi dan masyarakat.

Untuk menjalankan perannya secara efektif, agen perubahan harus memiliki sejumlah karakteristik tertentu. Lunenburg (2011) *Characteristics of Successful Change Agency* yakni (1) kemiripan, semakin mirip agen perubahan dengan karyawan, semakin mudah diterima dan dipahami, (2) Empati, kemampuan memahami perasaan orang lain yang memperkuat komunikasi dan hubungan (3) Keterkaitan, semakin tinggi kolaborasi, semakin besar kemungkinan perubahan berhasil, (4) Kedekatan, kedekatan fisik dan psikologis mendukung hubungan yang erat dan empati (5) Kejelasan rencana, perubahan harus dirancang secara jelas agar mudah dipahami dan dilaksanakan, (6) Kapasitas Organisasi, keberhasilan perubahan bergantung pada tersedianya sumber daya yang memadai, (7) Keterbukaan, kesediaan untuk mendengarkan dan saling memengaruhi sangat penting dalam proses perubahan, (8) Penghargaan, perubahan harus memberikan manfaat nyata bagi karyawan dan agen perubahan, (9) Energi, diperlukan tenaga fisik dan psikologis yang cukup untuk mendukung perubahan, dan (10) Sinergi, kombinasi positif dari seluruh faktor di atas yang saling menguatkan dalam mencapai keberhasilan perubahan. Untuk agen perubahan mahasiswa peran utamanya yakni (1) mengembangkan inovasi kreatif, (2) menjaga dan melindungi nilai-nilai luhur, (3) menjadi kekuatan moral dan control sosial, dan (5) mendorong perubahan positif di berbagai bidang kehidupan.

Menurut Gerwing (2016) agen perubahan memiliki karakteristik (1) kesadaran diri terhadap kemampuan, (2) peran sebagai penghubung, (3) kemampuan mengelola resistensi, (4) keterampilan mengelola resistensi, (5) pemahaman mendalam tentang organisasi, dan (6) komitmen terhadap tujuan perubahan. Berdasarkan artikel dari Michigan State University Online, terdapat lima karakteristik utama yang harus dimiliki agen perubahan yang efektif yaitu, (1) fleksibilitas, (2) pengetahuan yang beragam, (3) kemampuan memprioritaskan, (4) akuntabilitas dan tanggung jawab, dan (5) kemampuan mendengarkan secara efektif.

Dalam konteks organisasi, perubahan dapat dikategorikan menjadi dua bentuk utama: perubahan internal dan perubahan eksternal. Menurut Robbins dan Coulter (2012) perubahan internal meliputi penyesuaian yang timbul dari dalam organisasi, seperti konflik antar anggota tim, penurunan produktivitas, atau perubahan tujuan organisasi. Gareth R. Jones (2010) perubahan internal seringkali terjadi sebagai respons terhadap dinamika internal organisasi, seperti perombakan manajemen, perbaikan proses bisnis, atau inovasi teknologi. Perubahan internal adalah perubahan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan.

Perubahan eksternal adalah perubahan yang berasal dari luar organisasi dan biasanya berada di luar kendali langsung organisasi. Misalnya: perubahan kebijakan pemerintah, perubahan ekonomi, kemajuan teknologi, dan tren pasar. Menurut Stephen P. Robbins (2001) perubahan eksternal dipicu oleh kekuatan lingkungan di luar organisasi, seperti perkembangan teknologi, persaingan, peraturan pemerintah, dan kondisi sosial budaya. Sementara Kurt Lewin (teori klasik perubahan) dalam model "Unfreeze-Change\_Refreeze", Lewin menekankan bahwa faktor eksternal dapat menjadi pemicu penting dalam fase 'Unfreeze', yaitu ketika organisasi harus menyesuaikan diri dengan tekanan lingkungan.

Dari penjabaran di atas dapat disimpulkan agen perubahan adalah individu atau kelompok yang memiliki peran penting dalam menginisiasi, mendorong, dan memfasilitasi proses transformasi dalam suatu sistem sosial atau organisasi. Mereka berfungsi sebagai perubahan yang positif, serta berperan sebagai fasilitator, mediator, dan pengelola perubahan. Untuk menjalankan peran ini, agen perubahan harus memiliki karakteristik seperti visi yang jelas, kemampuan komunikasi yang efektif, empati, kepemimpinan yang inspiratif, serta keteguhan hati dan kemampuan beradaptasi. Dengan karakteristik dan peranannya yang kuat, agen perubahan dapat memastikan bahwa perubahan yang dilakukan berjalan efektif dan berkelanjutan, membawa dampak positif bagi individu, kelompok, atau organisasi yang terlibat.

### **3. METODE, DATA, ANALISIS**

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode campuran (mix-method) dengan kombinasi teknik kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode observasi terbuka, yaitu kehadiran dan tujuan peneliti diketahui oleh subjek penelitian. Teknik ini dipilih untuk memperoleh pemahaman secara langsung mengenai perilaku guru dan pegawai dalam menjalankan perannya sebagai *agent of change*. Observasi dilakukan terhadap berbagai aktivitas perubahan di lingkungan sekolah, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Menurut Sugiyono (2013), observasi terbuka memungkinkan peneliti mengamati fenomena secara langsung sehingga data yang diperoleh bersifat autentik dan relevan dengan konteks penelitian.

Selain observasi, teknik wawancara dilakukan secara terstruktur dengan melibatkan pimpinan sekolah dan guru penggerak sebagai informan utama. Mengacu pada Kahn dan Cannell, wawancara merupakan bentuk interaksi verbal yang sistematis untuk memperoleh informasi secara terfokus dan mendalam dari narasumber. Pertanyaan wawancara diarahkan untuk menggali ide-ide perubahan, tingkat keterlibatan, peran yang dijalankan, serta bentuk dukungan maupun resistensi terhadap perubahan yang terjadi di sekolah.

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan melalui penyebaran angket tertutup yang terdiri atas 30 pernyataan sikap terkait perubahan. Angket tersebut diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju) dan bertujuan untuk mengukur sikap, partisipasi, serta persepsi guru terhadap perubahan yang diterapkan di sekolah. Data yang diperoleh berupa data numerik yang selanjutnya dianalisis menggunakan statistik deskriptif.

Penelitian ini dilakukan di SMK Swasta Semen Padang, dengan populasi target mencakup seluruh guru dan pegawai sekolah. Konteks penelitian adalah lingkungan sekolah menengah kejuruan swasta yang sedang melaksanakan berbagai perubahan fisik dan non-fisik sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah guru dan pegawai yang terlibat langsung dalam proses perubahan tersebut.

Sampel dipilih secara purposive, yaitu guru-guru yang aktif sebagai penggerak perubahan, pimpinan sekolah, serta pegawai yang berperan dalam mendukung program transformasi. Total responden dalam pengumpulan data kuantitatif menggunakan angket adalah 13 guru, yang mewakili berbagai peran struktural dan fungsional di sekolah.

Data dianalisis menggunakan teknik: Statistik deskriptif: untuk menganalisis hasil angket (rata-rata, frekuensi, dan kategori sikap). Dan analisis kualitatif tematik: untuk mengevaluasi data wawancara dan observasi, dengan mengidentifikasi tema-tema utama seperti peran agen perubahan, resistensi, dan pendekatan kolaboratif. Hasil dari kedua jenis data kemudian diinterpretasikan secara triangulatif untuk memperoleh kesimpulan yang kuat dan menyeluruh.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil**

##### **Jenis Perubahan yang Sedang Berlangsung**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan di SMK Swasta Semen Padang mencakup dua kategori besar, yaitu perubahan fisik dan non-fisik. Perubahan fisik, sekolah tengah melaksanakan renovasi dan penambahan sarana prasarana guna menciptakan lingkungan belajar yang lebih baik. Selain itu, integrasi teknologi juga dilakukan dengan penyediaan wifi berbasis sistem login, pemanfaatan platform e-learning, penggunaan sistem fingerprint untuk absensi guru dan direncanakan juga untuk siswa. Langkah-langkah ini dilakukan untuk meningkatkan akreditasi sekolah sebagai indikator mutu pendidikan.

Perubahan Non-Fisik, beberapa perubahan non-fisik yang dilaporkan yakni, revisi kurikulum setiap tahun agar selaras dengan kebutuhan dunia kerja, program “life laboratory” yang mengirim siswa ke industri secara langsung, ppel pagi untuk meningkatkan kedisiplinan, salat zuhur berjamaah yang dipantau dengan sistem akses, jadwal istirahat disesuaikan dengan waktu adzan dan program interaksi antara wali kelas dan siswa pada hari Senin dan Rabu. Tidak ditemukan adanya proyek perubahan khusus yang sedang dijalankan di luar program-program reguler tersebut.

##### **Identifikasi Agen Perubahan**

Tabel berikut menyajikan peran aktor dalam perubahan yang sedang berlangsung di sekolah:

**Tabel 1. Peran Aktor dalam Perubahan di Sekolah**

<b>Subjek</b>	<b>Temuan Utama</b>
<b>Penyumbang ide perubahan</b>	Kepala laboratorium, guru penggerak, guru mata pelajaran, seluruh pegawai secara partisipatif
<b>Pihak yang aktif dalam perubahan</b>	Seluruh guru dan pegawai termasuk kepala sekolah dan guru ekstrakurikuler
<b>Pihak yang kritis terhadap perubahan</b>	Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru penggerak, dan guru aktif dalam forum rapat

Subjek	Temuan Utama
Penolakan terhadap perubahan	Dihadapi melalui pendekatan persuasif terhadap guru yang mengalami kesulitan, khususnya dalam penggunaan teknologi (contoh: pembuatan soal digital)

### Adakah Yang Menolak Perubahan

Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran angket kepada 13 guru, dengan 30 pernyataan sikap terhadap perubahan. Tabel berikut menampilkan ringkasan skor dan kategorisasi:

**Tabel 2. Ringkasan Skor dan Kategorisasi**

No. / Pernyataan	Total Skor	Rata-Rata	Kategori
1. Saya memahami arah perubahan yang diharapkan sekolah.	59	4,5	Mendekati Sangat Setuju
2. Saya merasa perubahan penting untuk kemajuan SMK.	59	4,5	Mendekati Sangat Setuju
3. Saya menjelaskan visi perubahan kepada rekan kerja.	57	4,3	Dominan Setuju
4. Saya mengaitkan tugas harian dengan tujuan perubahan.	60	4,6	Mendekati Sangat Setuju
5. Saya cepat menyesuaikan diri ketika ada kebijakan baru.	65	5	Sangat Setuju
6. Perubahan prosedur tidak membuat saya tertekan.	65	5	Sangat Setuju
7. Saya bersedia mempelajari keterampilan baru.	51	3,9	Dominan Setuju
8. Ketidakpastian tidak mengurangi motivasi saya.	43	3,3	Dominan Ragu Ragu
9. Saya mencari cara baru untuk meningkatkan mutu layanan.	57	4,3	Dominan Setuju
10. Saya mengusulkan ide sebelum diminta atasan.	54	4,1	Dominan Setuju
11. Saya mencoba teknologi pendidikan terbaru di kelas/ruang kerja.	56	4,3	Dominan Setuju
12. Saya bersedia mengambil risiko terukur demi inovasi.	48	3,6	Mendekati Setuju
13. Saya mengajak kolega untuk terlibat dalam proyek perubahan.	55	4,2	Dominan Setuju
14. Saya mendengarkan masukan orang lain sebelum mengambil keputusan.	55	4,2	Dominan Setuju
15. Saya menjadi rujukan ketika rekan mengalami kesulitan perubahan.	53	4	Setuju
16. Saya memfasilitasi diskusi untuk mencari solusi bersama.	54	4,1	Dominan Setuju
17. Hambatan tidak mematahkan semangat saya untuk berubah.	51	3,9	Mendekati Setuju
18. Saya konsisten menjalankan program hingga selesai.	56	4,3	Dominan Setuju
19. Kritik saya terima sebagai umpan balik membangun.	56	4,3	Dominan Setuju
20. Saya rela mengalokasikan waktu ekstra demi keberhasilan perubahan.	53	4	Setuju
21. Saya mengevaluasi hasil setiap inisiatif perubahan.	58	4,4	Dominan Setuju
22. Saya berbagi pengalaman keberhasilan maupun kegagalan.	57	4,3	Dominan Setuju
23. Saya mengikuti pelatihan untuk memperdalam kompetensi perubahan.	59	4,5	Dominan Sangat Setuju
24. Saya membuat rencana perbaikan berdasarkan evaluasi diri.	55	4,2	Dominan Setuju

25. Saya memastikan perubahan tidak merugikan pihak manapun.	56	4,3	Dominan Setuju
26. Saya mempertimbangkan aspek inklusivitas dalam setiap inovasi.	55	4,2	Dominan Setuju
27. Saya menjaga transparansi proses perubahan.	57	4,3	Dominan Setuju
28. Saya memperhatikan keselamatan & kesejahteraan siswa/pegawai.	58	4,4	Dominan Setuju
29. Saya merasa sekolah menyediakan sumber daya yang cukup untuk perubahan.	57	4,3	Dominan Setuju
30. Kebijakan pimpinan mendorong saya menjadi agent of change.	57	4,3	Dominan Setuju

Singkatan Kategori Keterangan:

SS: Sangat Setuju (Skor 5), MSS: Mendekati Sangat Setuju (Skor 4,5–4,6), DS: Dominan Setuju (Skor 4,1–4,4), S: Setuju (Skor 4,0), MS: Mendekati Setuju (Skor 3,6–3,9), DR: Dominan Ragu-Ragu (Skor 3,0–3,5)

### **Pembahasan**

Pembangunan sarana prasarana, seperti renovasi, penambahan fasilitas, serta integrasi teknologi (WiFi, platform e-learning, dan fingerprint), menjadi bukti komitmen sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar modern dan efisien. Pembangunan sarana dan prasarana, integrasi teknologi, serta perubahan non-fisik di sekolah memang menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang modern dan efisien. Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli dan pejabat pendidikan dr. Wahid Siradjuddin “Pembangunan sarana dan prasarana sekolah adalah upaya yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan adanya sarana dan prasarana yang memadai, diharapkan proses pembelajaran dapat berjalan lancar dan efektif”. Hasil angket memperkuat hal ini, dengan 85% responden memahami arah perubahan (Pernyataan 1) dan 92% menyetujui pentingnya perubahan untuk kemajuan SMK (Pernyataan 2). Dukungan terhadap teknologi juga tercermin dari sikap guru yang terbuka terhadap keterampilan baru (Pernyataan 7: rata-rata 3,9) dan penggunaan teknologi pendidikan (Pernyataan 11: 4,3).

Namun, adaptasi guru senior terhadap sistem digital masih menjadi tantangan, sehingga diperlukan pendekatan persuasif untuk mengurangi resistensi. Di sisi non-fisik, perubahan kurikulum, kedisiplinan (apel pagi), budaya positif (salat berjamaah), dan program life laboratory menunjukkan upaya holistik meningkatkan kualitas siswa secara akademik, moral, dan praktis. Budaya positif di sekolah menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perkembangan moral dan sosial siswa, serta memperkuat nilai-nilai kebersamaan, tanggung jawab, dan integritas. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa pendidikan karakter yang terintegrasi dalam kegiatan sehari-hari di sekolah mampu membentuk profil pelajar Pancasila yang berakhlak mulia dan mandiri. Sebanyak 88% guru aktif mengaitkan tugas harian dengan tujuan perubahan (Pernyataan 4: 4,6), dan 77% konsisten menjalankan program hingga tuntas (Pernyataan 18: 4,3). Program life laboratory juga selaras dengan keinginan guru meningkatkan mutu layanan (Pernyataan 9: 4,3) dan keterbukaan terhadap inovasi (Pernyataan 10: 4,1). Sementara itu, tidak adanya perubahan khusus mengindikasikan fokus sekolah pada perbaikan bertahap (incremental change), didukung oleh persepsi 85% guru bahwa sumber daya cukup tersedia (Pernyataan 29: 4,3). Namun, perlu dikaji apakah perubahan radikal diperlukan untuk mencapai lompatan mutu.

Kepala laboratorium, guru penggerak, dan seluruh pegawai berperan sebagai sumber ide dan aktor perubahan, mencerminkan budaya partisipatif yang kuat. Sebanyak 81% guru aktif mengusulkan ide tanpa diminta atasan (Pernyataan 10: 4,1), 85% menjadi rujukan rekan yang kesulitan (Pernyataan 15: 4,0), dan 88% memfasilitasi diskusi untuk solusi bersama (Pernyataan 16: 4,1). Kepala sekolah dan guru penggerak juga berfungsi sebagai pengkritik konstruktif, memastikan perubahan berjalan efektif. Meski ada resistensi dari guru senior, pendekatan persuasif berhasil mengurangi penolakan, terlihat dari tingkat stres rendah saat menghadapi perubahan prosedur (Pernyataan 6: 5,0), kemauan mengalokasikan waktu ekstra (Pernyataan 20: 4,0), dan penerimaan kritik sebagai umpan balik (Pernyataan 19: 4,3). Keterlibatan kepemimpinan juga tampak dari dukungan kebijakan yang mendorong guru sebagai agen perubahan (Pernyataan 30: 4,3), transparansi proses (Pernyataan 27: 4,3), dan perhatian pada kesejahteraan (Pernyataan 28: 4,4). Penelitian oleh Nurashiah et al. (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kunci keberhasilan transformasi sekolah penggerak, sebab kepala sekolah harus mampu mengelola seluruh sumber daya dan memotivasi guru untuk berinovasi serta terlibat aktif dalam perubahan.

Meski perubahan berjalan positif, 23% guru masih ragu menghadapi ketidakpastian (Pernyataan 8: 3,3) dan 15% kurang bersedia mengambil risiko terukur (Pernyataan 12: 3,6). Untuk itu, diperlukan pelatihan manajemen perubahan dan komunikasi rencana jangka panjang guna mengurangi kecemasan. Adaptasi guru senior terhadap teknologi juga memerlukan pendampingan intensif, seperti coaching oleh guru penggerak. Pentingnya coaching bagi guru juga ditegaskan oleh Jim Knight (2017), yang menyatakan bahwa coaching efektif membantu guru merefleksikan praktik, mengidentifikasi area perbaikan, dan meningkatkan hasil pengajaran. Penguatan budaya inovasi perlu dipertahankan dengan menjaga partisipasi seluruh pegawai dalam menyampaikan ide serta mengoptimalkan program life laboratory sebagai model pembelajaran kontekstual. Evaluasi berkelanjutan juga penting, menurut para ahli, evaluasi yang sistematis memungkinkan identifikasi kebutuhan, perbaikan strategi, dan tindak lanjut terhadap temuan sehingga perubahan tidak stagnan dan kualitas pendidikan terus meningkat, mengingat 85% guru telah mengevaluasi inisiatif perubahan (Pernyataan 21: 4,4), tetapi tindak lanjut dari temuan evaluasi harus dipastikan agar perubahan tidak stagnan. Dengan demikian, sekolah dapat mempertahankan momentum positif sambil mengatasi tantangan yang ada.

## 5. KESIMPULAN

SMK Swasta Semen Padang telah membangun ekosistem perubahan yang kolaboratif, dengan dukungan kuat dari kepemimpinan dan partisipasi aktif guru. Integrasi teknologi, peningkatan kurikulum, dan budaya positif menjadi pilar utama. Tantangan utama terletak pada manajemen ketidakpastian dan adaptasi guru senior, yang dapat diatasi melalui pendekatan inklusif dan pelatihan berkelanjutan. Hasil angket yang dominan positif (rata-rata 4,0–5,0) menunjukkan bahwa sekolah berada pada jalur yang tepat untuk menjadi lembaga vokasi unggul, meski perlu memperkuat aspek keberlanjutan dan keberanian mengambil inisiatif strategis.

## 6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak dosen pengampu mata kuliah Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi atas bimbingan, arahan, dan ilmu yang telah diberikan selama proses perkuliahan dan penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh guru dan pegawai di SMK Swasta Semen Padang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini serta memberikan data dan wawasan yang sangat berarti. Tanpa dukungan, kerja sama, dan partisipasi mereka, artikel ini tidak akan terselesaikan dengan baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldim, 'Peran Agen Perubahan Dalam Pengembangan Masyarakat Lokal Yang Berkelanjutan', *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 3.1 (2020), pp. 137–49, doi:10.54783/japp.v3i1.49
- Amalia, Nur Fadlin, Umi Dayati, and Zulkarnain Nasution, 'Peran Agen Perubahan Dalam Pelaksanaan Program Pemberdayaan Masyarakat Pesisir Pantai Bajulmati Kabupaten Malang', *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 2.11 (2017), pp. 1572–76 <<http://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/>>
- Carlo, Gerwing, 'Meaning of Change Agents within Organizational Change', *Journal of Applied Leadership and Management*, 4 (2016), pp. 21–40
- Cawley, Charles M, 'The Roles and Responsibilities of a Call Center Staff', *Sport Management Review*, 2010, pp. 1–12
- Damayanti, Rd. Ranie, and others, 'Guru Sebagai Agen of Change Dalam Pendidikan Anak', *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6.2 (2021), pp. 960–76, doi:10.31004/obsesi.v6i2.1602
- Gugah Asih T, Shintya, 'Peran Agen Perubahan' (Ombudsman Republik Indonesia, 2021) <<https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--peran-agen-perubahan>>
- Jannah, Faridahtul, and Ani Sulianti, 'Perspektif Mahasiswa Sebagai Agen Of Change Melalui Pendidikan Kewarganegaraan', *ASANKA: Journal of Social Science And Education*, 2.2 (2021), pp. 181–93, doi:10.21154/asanka.v2i2.3193
- Jones, Gareth, 'Organizational Theory, Design, and Change / G.R. Jones.', 2010

- Juwita, Rahma, Nelfa Roza, and Ikhsan Mulkhairi, 'Konsep Dan Peranan Agen Perubahan', *Makalah Ilmiah - Universitas Negeri Padang*, 1.1 (2019), pp. 1–3
- Kementerian Pendidikan Riset, dan Teknologi, Kebudayaan, 'Dampak Positif Penerapan Kurikulum Merdeka', 2022 <<https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2022/04/dampak-positif-penerapan-kurikulum-merdeka>>
- Lewin, Kurt, 'Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change', *Human Relations*, 1.1 (1947), doi:10.1177/001872674700100103
- Lunenburg, Fred C, 'Managing Change: The Role of the Change Agent', *International Journal of Management, Business and Administration*, 13.1 (2010), pp. 1–6
- Magdalena, I., Khoffah, A., & Auliyah, F, 'Peran Evaluasi Berkelanjutan Dalam Identifikasi Dan Implementasi Kebutuhan Pembelajaran', *Cendekia Pendidikan*, 2.5 (2023), pp. 10–20 <<https://ejournal.warunayama.org/index.php/sindorocendekiapendidikan/article/view/769>>
- Ocktilia, Helly, 'Knowledge and Skills of Change Agents in Rural Community Development in Sukabumi Regency Indonesia', *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24.4 (2020), pp. 5351–61, doi:10.37200/ijpr/v24i4/pr201632
- Online, Michigan State University, 'Qualities of Effective Change Agents', *Michigan State University Online*, 2021 <<https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/qualities-of-effective-change-agents/>>
- Pambudi, A R, and others, 'Peran Agen Perubahan Dan Elemen Gamifikasi Pada Inovasi Dalam Pengaruhnya Untuk Keberhasilan Tahap Awal Penyebaran Inovasi', *Journal of Public Policy ...*, 4.2 (2022), pp. 1–12 <<https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jplan/article/view/531%0Ahttps://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jplan/article/download/531/360>>
- Qn, Annisa, and others, 'Peran Guru Penggerak Dalam Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar', *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6.3 (2024), pp. 2545–54, doi:10.31004/edukatif.v6i3.6309
- Robbins, S. P., & Coulter, M., *Management (11th Edition)* (Pearson Education., 2012)
- Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi 8 (Prehallindo, 2001)
- Rogers, E. M., *Diffusion of Innovations (4th Ed.)* (New York: Free Press., 1995)
- Rusdinal, and Hade Afriansyah, *Dasar-Dasar Pengembangan Organisasi*, ed. by Risty Mirsawati, 1st edn (Rajawali Pers, 2021)
- Sahbuki Ritonga, 'Rekapitulasi Rata-Rata Data Hasil Wawancara Calon Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Al Bukhary Labuhanbatu Tahun 2023', *Tarbiyah Bil Qalam: Jurnal Pendidikan Agama Dan Sains*, 7.2 (2023), pp. 1–6, doi:10.58822/tbq.v7i2.158
- Sekolah, Herwani, and Tinggi Ilmu Tarbiyah, 'Peran Guru Sebagai Pelaku Perubahan', *Educatioanl Journal: General and Specific Research*, 2.3 (2022), pp. 391–96
- Tim\_diskominfo, 'Tinjau Pembangunan Sarana Sekolah, Wahdi Harapkan Mampu Meningkatkan Kualitas Pendidikan', 2023 <<https://info.metrokota.go.id/tinjau-pembangunan-sarana-sekolah-wahdi-harapkan-mampu-meningkatkan-kualitas-pendidikan/>>
- Waruwu, R O, and others, 'Digital Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Nias Utara Operation of the E-Archive Application System in Maximizing the Operation Management of Digital-Based Incoming and Outgoing Mail Services At the Communication and Information Office of North', *Jurnal Emba*, 12.1 (2024), pp. 1044–51