

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan merupakan faktor penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu pendidikan selalu mendapatkan prioritas utama dalam pembangunan dan mendapatkan perhatian besar dari pemerintah dan masyarakat, salah satunya tempat dimana proses pendidikan itu akan berjalan adalah sekolah. Dimana di dalamnya terdapat orang-orang yang beraktivitas langsung dengan dunia pendidikan yaitu siswa, guru, kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, dan orang-orang lain yang terlibat didalamnya. Tentunya proses pendidikan akan berjalan dengan baik apabila didalam sekolah tersebut terdapat sistem manajemen yang baik, hal ini sesuai dengan pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹

Defenisi lain dari manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan, usaha, kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efesien.²

¹ T.Hani Handoko, Manajemen Edisi 2, (Yogyakarta: Anggota IKAPI, 2011), hal. 8

² Rachmat, Manajemen Suatu Pengantar (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2006) hal.41

Dari definisi-definisi tersebut disimpulkan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu melalui sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.³

Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman, begitupun halnya dalam manajemen suatu organisasi. Firmansyah Nugraha menjelaskan bahwa perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan.⁴

Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, bahwa perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi bisa terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi. Hal ini dikuatkan pendapat dari Potts dan La Marsh, menyatakan bahwa, Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk

³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Al-Fabeta, 2009), hal. 86.

⁴ M. Manulang, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1990), hal.17

mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.⁵

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Didalam kepemimpinnya kepala sekolah harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah. Menurut Suhardiman sekolah merupakan instrumen paling terdepan dalam menjalankan proses pendidikan secara makro yang pada akhirnya akan bermuara pada sekolah melalui pembelajaran.⁶

Kepala sekolah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen disekolah sehingga proses belajar mengajar disekolah itu berjalan dengan baik. Kepala Sekolah memegang peranan sentral dalam melakukan proses manajemen perubahan di sekolah. Walaupun dalam pelaksanaanya dapat didelegasikan ke dalam team kerja yang bersifat operasional, kepala sekolah merupakan “ujung tombak” dari kelompok kerja tersebut.⁷ Untuk itu, terdapat beberapa atribut personal maupun keterampilan manajerial dalam melakukan proses perubahan tersebut. Yang dimaksud dengan atribut personal meliputi beberapa hal.

Pertama, adanya keinginan yang bersifat intrinsik, timbul dari dalam diri sendiri, untuk melakukan perubahan nyata. Tanpa adanya motivasi intrinsik tersebut, proses perubahan akan mengalami kendala dan akan bersifat “setengah-setengah”.

⁵ Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 9

⁶ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: AlfaBeta, 2008), hal. 294

⁷ Ibid

Motivasi intrinsik ini mungkin sulit diukur namun dapat “dirasakan” oleh segenap anggota komunitas sekolah. Pada akhirnya, hal ini akan tampak dari perilaku nyata sehari-hari dimana kepala sekolah memberikan contoh perilaku konkrit *'do the talk'* yang secara nyata dapat dilihat oleh orang lain. Kedua, adanya keinginan sekaligus keterampilan untuk “mendengarkan aktif”. Yang dimaksud di sini adalah kemauan untuk menerima berbagai informasi, input, masukan dari para pihak, terkait dengan kinerja sekolah maupun dalam melakukan rencana pengembangan sekolah. Hal ini bagai pedang bermata dua di satu sisi kepala sekolah akan mendapatkan informasi yang bermanfaat dari *stakholder* yang terlibat.

Adapun yang dimaksud dengan keterampilan manajerial dalam melakukan proses perubahan meliputi dua strategi yang dapat diterapkan dalam organisasi sekolah. Pertama, adalah secara struktural, dimana secara organisatoris kepala sekolah dapat menempatkan staf yang memiliki visi dan keinginan yang disertai keterampilan yang memadai untuk melakukan perubahan menuju tujuan organisasi yang hendak dicapai, di posisi yang strategis sebagai agen “perubahan”. Tentu saja hal ini harus disertai dengan data dan rasional yang kuat agar tidak timbul rumor bahwa kepala sekolah hanya menunjuk staf yang “dekat dengannya”. Hal kedua yang dapat dilakukan adalah dengan mengelola sumber daya manusia dalam sekolah tersebut untuk diberdayakan dalam proses perubahan agar dapat mencapai tujuan strategis sekolah sebagai organisasi.⁸ Untuk ini tentu diperlukan berbagai perangkat

⁸ Robbins, Organization Behavior (New Jersey: Prestice Hall International Inc, 2003) hal.6

penilaian kinerja, “*knowledge management*” serta analisis kebutuhan pengembangan SDM di dalam sekolah tersebut.

Ngalim Purwanto menyatakan bahwa, "Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangatlah tergantung kepada *policy* atau kebijaksanaan dan kecakapan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan".⁹ Dalam hal ini Ngalim Purwanto juga menyatakan bahwa, Seorang kepala dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila memiliki kecakapan-kecakapan seperti mengetahui cara yang baik untuk mengerjakan sesuatu, mengetahui hasil mana yang baik dan waktu mana yang tepat untuk mencapai tujuan.

Jadi dalam melakukan manajemen perubahan, seorang kepala sekolah tidak saja dituntut untuk memiliki atribut personal yang menunjang dirinya untuk dapat melakukan proses perubahan dengan lancar, namun juga memiliki keterampilan mengelola proses perubahan baik dengan pendekatan yang bersifat organisatoris, namun juga keterampilan mengelola sumber daya manusia yang ada pada sekolah tersebut.¹⁰

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan

⁹ <http://www.google.co.id/search?q=pelatihan+ketrampilan+manajerial+SPMK&ie=utf-8&aq=t&ris=org.mozilla:en-us:official&client=firefox-a> (Rabu 7 Februari 2018, 11:45)

¹⁰ <http://www.> "Tahapan dalam change Management – Proses Perubahan Manajemen", (Rabu 7 Februari 2018, 11:04)

kegiatan pembelajaran. Beberapa tahun lalu ada perubahan pada siklus kurikulum yaitu dari KTSP menjadi K13. Dari perubahan tersebut sudah tentu ada beberapa perbedaan yang terjadi. Salah satunya adalah Standar Kompetensi Lulusan (SKL). KTSP menyatakan, Standar Isi ditentukan terlebih dahulu melalui Permendiknas No 22 Tahun 2006. Setelah itu ditentukan SKL (Standar Kompetensi Lulusan) melalui Permendiknas No 23 Tahun 2006. Sedangkan K13 menyatakan, SKL (Standar Kompetensi Lulusan) ditentukan terlebih dahulu, melalui Permendikbud No 54 Tahun 2013. Setelah itu baru ditentukan Standar Isi, yang berbentuk Kerangka Dasar Kurikulum, yang dituangkan dalam Permendikbud No 67, 68, 69, dan 70 Tahun 2013.¹¹

Selama ini model kurikulum yang berlaku adalah model kurikulum yang bersifat akademik. Kurikulum yang demikian cenderung terlalu berorientasi pada isi atau bahan pelajaran. Berdasarkan hasil beberapa penelitian ternyata model kurikulum yang demikian kurang mampu meningkatkan kemampuan anak didik secara optimal.

Dalam manajemen kesiswaan, kepala sekolah mempunyai peran yang signifikan dan sangat mendasar mulai dari penerimaan siswa baru, pembinaan siswa, atau pengembangan diri sampai dengan proses kelulusan siswa. Sebab manajemen siswa atau kesiswaan merupakan salah satu substansi manajemen pendidikan. Manajemen kesiswaan menduduki posisi strategis dan sentral dalam layanan

¹¹ Kemendikbud. *Bahan Uji Publik Kurikulum*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, (2013), Hal. 76

pendidikan, baik dalam latar institusi persekolahan maupun yang berada di luar latar institusi persekolahan, tertuju kepada siswa.¹²

Fungsi dan tujuan akhir pembinaan kesiswaan secara umum sama dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional, sebagaimana tercantum dalam Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab II, Pasal 3, yang berbunyi sebagai berikut.

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi siswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negarayang demokratis serta bertanggung jawab.¹³

Demikian halnya perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh SMPN 7 Kendari, tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah tersebut. Strategi yang dipergunakan oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah ini terbukti memberikan kontribusi atau sumbangan yang positif bagi perkembangan dan kemajuan dikemudian hari.

SMPN 7 Kendari, merupakan sekolah yang keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat banyak dengan bukti banyak masyarakat menyekolahkan anak-anaknya di sekolah tersebut dari data yang peneliti dapatkan tercatat pada tahun ajaran 2017/2018 450 siswa yang lanjut studi di sekolah tersebut, jumlah tersebut merupakan jumlah siswa terbanyak dari jumlah sekolah-sekolah

¹² Sri Minarti, Manajemen Sekolah, cet 1, (AR-Ruzz Media, 2011), hal. 155.

¹³ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

negeri lainnya yang ada di sekitarnya. Di samping itu jumlah murid tiap tahunnya terus bertambah, hubungan interpersonal yang terjalin baik dan harmonis antara kepala sekolah, guru, murid, orang tua dan masyarakat.

Eksistensi SMPN 7 Kendari ini menjadi tanggung jawab kepala sekolah sampai saat ini berjalan cukup baik walaupun masih memerlukan peningkatan kualitas yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Peneliti melakukan wawancara dengan kepala sekolah, yaitu Bapak Aksan yang terkait dengan implementasi manajemen perubahan pada pengambilan keputusan yang dilakukan oleh sekolah dalam implementasi manajemen perubahan dalam upaya peningkatan kualitas sekolah dalam pengambilan keputusan, responden menyatakan bahwa :

“ya kami melakukan manajemen perubahan dalam implementasi manajemen perubahan pada pengambilan keputusan dengan cara pembuatan keputusan melibatkan banyak pihak, seperti guru, dan komite sekolah, pembuatan keputusan melalui gugus mutu terdiri dari kalangan pakar atau praktisi yang mapan, setelah itu kami melakukan rapat kembali dengan tujuan untuk memperbaiki mungkin ada kesalahan-kesalahan yang perlu diperbaiki untuk menghasilkan keputusan yang benar-benar akurat, tim pengendali manajemen pembelajaran dan keputusan sekolah secara partisipatif”.¹⁴

Responden menjelaskan bahwa sudah melakukan manajemen perubahan dalam pengambilan keputusan yaitu dengan cara pembuatan keputusan melibatkan banyak pihak, seperti guru dan komite sekolah, pembuatan keputusan melalui gugus mutu terdiri dari guru-guru senior secara keilmuan dan metodologi pembelajaran, anggota komite sekolah terdiri dari kalangan masyarakat atau praktisi yang mapan, tim pengendali manajemen pembelajaran dan keputusan sekolah secara partisipatif,

¹⁴ Aksan, S.Pd. M.Pd. Kepala Sekolah SMPN 7 Abeli Kendari. Wawancara 27 Februari 2018.

karena kepala sekolah menyatakan bahwa hal tersebut merupakan manajemen perubahan, kemudian peneliti menanyakan kepada kepala sekolah. Strategi apa yang dilakukan oleh sekolah dalam pengambilan keputusan sebelum implementasi manajemen perubahan dilakukan serta mengapa dilakukan dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah menyatakan :

“proses pengambilan keputusan dilakukan dengan mendengarkan pendapat pada saat rapat koordinasi antara kepala sekolah, guru serta staf dengan tujuan agar setiap keputusan yang dilakukan kepala sekolah nantinya tidak terkesan berdasarkan keputusan sepihak saja”.¹⁵

Kualifikasi kepemimpinan kepala sekolah, dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap aktivitas kepala sekolah sebagai pemimpin formal yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup sekolah khususnya yang berkaitan dengan upaya mengembangkan dan memajukan sekolah tersebut.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan wakil kepala sekolah di bidang kesiswaan, yaitu Bapak Shadaqal Abrar dalam kaitanya dengan perubahan yang dilakukan dalam pengorganisasian dan pengelolaan sistem administrasi di bidang kesiswaan, responden menyatakan bahwa :

“ya, kami melakukan perubahan dalam pengorganisasian dan pengelolaan sistem administrasi bidang kesiswaan yaitu dengan cara mempersiapkan sistem administrasi dengan menggunakan komputerisasi yang meliputi beberapa kegiatan bidang kesiswaan antara lain : sistem persiapan/persuratan, pencatatan buku induk siswa, pencatatan buku induk pegawai, administrasi ujian nasional, administrasi nilai/legger, laporan (ujian nasional, kenaikan kelas, keberhasilan siswa)”.¹⁶

¹⁵ Ibid

¹⁶ Shadaqal Abrar, S.Pd. Wakil Kepala Sekolah SMPN 7 Kendari (Kesiswaan). Wawancara, 28 Februari 2018.

Responden mengaku bahwa sudah melakukan perubahan dalam pengorganisasian dan pengelolaan sistem administrasi dibidang kesiswaan yaitu dengan cara mempersiapkan sistem administrasi dengan menggunakan komputerisasi yang meliputi beberapa kegiatan bidang kesiswaan.

Terdorong keinginan untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan, maka penulis tertarik untuk mengkaji Strategi Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Perubahan di SMP Negeri 7 Kendari.

B. Fokus Penelitian

Agar pembahasan ini lebih terarah/terfokus dan tidak meluas, maka penelitian ini dibatasi dalam satu aspek yaitu “Strategi Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Perubahan di SMP Negeri 7 Kendari”.

C. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 7 Kendari, karena sekolah tersebut merupakan sekolah yang jarak antara sekolah dengan pusat perkoataan agak jauh tapi kualitas sekolah ini begitu diperhitungkan di lihat dari beberapa kemajuan yang terjadi di sekolah tersebut.

1. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan pada pengambilan keputusan ?
2. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan pada bidang kurikulum ?

3. Bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan pada bidang kesiswaan ?

D. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan dalam pengambilan keputusan ?
2. Mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan pada bidang kurikulum.
3. Mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen perubahan pada bidang kesiswaan.

E. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan hasil yang dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan antara lain :

- a. Manfaat Teoritis
 1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan manajemen perubahan.
 2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah konsep dari teori-teori tentang manajemen perubahan.
 3. Sebagai bahan masukan bagi kalangan akademis yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan manajemen perubahan.

b. Manfaat Praktis

1. Sebagai masukan bagi seluruh komponen terkhusus pada masyarakat akademisi di IAIN Kendari dalam memaknai perubahan.
2. Sebagai bahan evaluasi atau dapat dijadikan sebagai acuan baik kepala sekolah maupun guru dan warga sekolah lainnya dalam menghadapi perubahan global.
3. Untuk panduan peneliti dan peneliti lainnya dalam melakukan penelitian.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada strategi kepala sekolah dalam implementasi manajemen perubahan di SMP Negeri 7 Kendari yang meliputi perencanaan, pengeorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta faktor pendukung dan penghambat. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang dilaksanakan di SMPN 7 Kendari.

Objek yang diteliti : strategi kepala sekolah dalam implementasi manajemen perubahan di bidang pengambilan kebijakan dan keputusan, kurikulum, dan kesiswaan. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan kesiswaan.

Sub pembahasan strategi kepala sekolah dalam implementasi manajemen perubahan adalah : (1) Implementasi manajemen perubahan dalam pengambilan keputusan, (2) implementasi manajemen perubahan dibidang kurikulum, (3) implementasi manajemen perubahan dibidang kesiswaan.

Data primer dikumpulkan dengan cara wawancara dan observasi. Data sekunder didapat dari catatan-catatan, laporan-laporan dan buku yang ada sebagai arsip, dokumentasi foto.

G. Defenisi Istilah

Untuk menghindari pengertian dan penjelasan lain dalam penelitian ini, maka defenisi konsep dari penelitian ini:

1. Strategi dapat diartikan sebagai suatu cara atau teknik yang diterapkan oleh seorang dalam hal ini pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Strategi dapat juga diartikan sebagai kiat seseorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Strategi kepala sekolah merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran.
2. Kata kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan "ketua" atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sedarhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu lembaga sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".

3. Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.
4. Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.
5. Sekolah Menengah Pertama Negeri 7 Kendari adalah satuan unit layanan pendidikan menengah pertama sebagai tempat berlangsungnya proses kegiatan belajar mengajar antar siswa dengan guru yang didirikan oleh Pemerintah.

H. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif, mengandung makna bahwa semua data yang disajikan akan dilakukan proses analisa yang terus berulang-ulang.¹⁷ Dengan standar ini maka penulis atau peneliti akan terus menggali data yang benar-benar sesuai dengan tema penelitian. Hal tersebut akan berdampak pada waktu yang digunakan, penelitian ini harus diselesaikan kurang lebih selama 3 bulan, dan waktu ini tidak efektif karena masih harus berbenturan dengan hari libur sekolah dan hari besar lainnya.

Selanjutnya sepengetahuan peneliti, manajemen perubahan adalah materi yang sangat langka diteliti oleh para ahli sehingga penulis masih merasa kesulitan untuk menemukan rujukan atau jurnal yang benar-benar murni mengenai manajemen

¹⁷Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: CV.Alfabeta, 2005), hal. 67.

perubahan. Sehingga penulis berusaha membaca referensi yang diolah penulis untuk dapat disesuaikan dengan perkembangan dunia pendidikan saat ini.

Dalam wawancara diakui masih ada narasumber atau informan yang tidak memberikan respon obyektif tentang kondisi nyata yang ada di sekolah tersebut. Artinya wawancara hanya sebatas apa yang dikatakan langsung oleh si pembicara, subyektifitas respon masih ada dan ketika dilakukan konfirmasi berbeda satu dengan lainnya, maka data tidak dipakai.

