

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskriptif Teoritis

1. Manajemen Perubahan

Manajemen yang dirumuskan oleh Jones et al adalah *The planning, organizing, leading and controlling of resources to achieve organizational goals effectively and efekciently*.¹ (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.)

Robbin mengungkapkan hal yang berbeda bahwa manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain.²

Prinsip perencanaan harus mencerminkan pada nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Al-Qur'an dan al-Hadits. Dalam hal manajemen (perencanaan) ini, sudah dikaji dalam kitab Al-Qur'an yang mengajarkan kepada manusia untuk melakukan suatu hal dengan cara yang sudah terencana secara matang, dalam hal ini Al-Quar'an menjelaskan dalam :

Firman Allah SWT Qs. Al-Hajj (77) :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman! Rukuklah, sujudlah, dan sembahlah Tuhanmu; dan berbuatlah kebaikan, supaya kamu beruntung”.³

Menurut al-Maraghi, bahwa ayat di atas mengisyaratkan akan pentingnya seseorang dalam melakukan sesuatu secara terencana dan mengikuti aturan, ia

¹Drucker, *The Prestice of Management* (New York: Harper Business, 1999) hal. 79

²James stoner, *manajemen jilid 1* (Jakarta : prenhallindo, 1996) hal. 98

³Yayasan Penerjemah Al-Quran, *Kementrian Agama RI. Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya*. (Semarang: Dinas Islam, 2002) hal. 474.

menyatakan, bahwa kata "wa'budhu" menunjukkan akan ketaatannya seseorang dalam melakukan sesuatu sesuai dengan rencana.⁴

Kemudian Allah juga menyatakan dalam QS. Al-Isra (36) :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti sesuatu yang tidak kamu ketahui. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya.⁵

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Di samping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu "pembeda" antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam.⁶

Selanjutnya di dalam QS. Al-Hasyr (18) yang menjelaskan tentang manajemen pada suatu lembaga yang memiliki arti sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتظِرُوا لِلَّهِ أَجْرًا حَقِيرًا ۚ إِنَّ خَيْرَ مَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.⁷

⁴Ahmad Mustafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi* Jilid III (Bairut: Daar Ihya al-Turas,tt, 1992), hal. 379.

⁵ Yayasan Penerjemah Al-Quran, *Kementrian Agama RI. Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya*. (Semarang: Dinas Islam, 2002) hal. 388.

⁶Ahmad Mustafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi* Jilid III (Bairut: Daar Ihya al-Turas,tt, 1992), hal. 454.

⁷Yayasan Penerjemah Al-Quran, *Kementrian Agama RI. Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahannya*. (Semarang: Dinas Islam, 2002) hal. 799.

Menurut Al-Maragi, ayat ini telah mengajarkan kepada kita suatu hal yang sangat mendasar dari *time management* dalam cakupan waktu yang lebih luas. Jika biasanya hanya mencakup kemarin, besok, dan sekarang, dalam ayat ini dibahas waktu di dunia dan di akhirat. Karena memang, keterbatasan waktu kita di dunia harus bisa kita manfaatkan semaksimal mungkin untuk mendapatkan tempat yang terbaik di sisi-Nya.⁸

Perubahan pada dasarnya melakukan segala sesuatu secara berbeda. Jeff Davidson 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.⁹

Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, bahwa perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi bisa terjadi diberbagai aspek kehidupan organisasi. Potts dan La Marsh melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari struktur, proses, orang dan budaya. Perubahan lembaga menurut Potts dan La Marsh dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang dan budaya organisasi.¹⁰

Setelah dijelaskan pengertian manajemen dan perubahan, selanjutnya dirumuskan pengertian manajemen perubahan. Menurut Winardi, manajemen

⁸ Ahmad Mustafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi* Jilid III (Bairut: Daar Ihya al-Turas,tt, 1992), hal. 575.

⁹Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Al-Fabeta, 2009), hal. 86.

¹⁰Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan* (Jakarta; Balai Pustaka, 2000) hal. 16.

perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.¹¹

Menurut Wibowo dalam bukunya, 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 tersebut.¹²

Manajemen perubahan adalah suatu strategi perubahan organisasi yang bertujuan untuk melakukan pembaruan terhadap kemampuan organisasi agar memiliki kinerja yang tinggi. Manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Manajemen perubahan merupakan strategi untuk menjamin eksistensi diri dan organisasi menuju tercapainya visi dan misi. Perubahan membutuhkan alat (*tool*) manajemen yaitu POLC. *Planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan dan penggerakan), serta *controlling* (monitor dan evaluasi). Integrasi ilmu ini akan menjamin keterandalan dan kemampuan diri serta organisasi mengelola perubahan.¹³

Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Manajemen perubahan ini merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang, sisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan,

¹¹Winardi, Manajemen Perubahan *Manajemen of change*, (Bandung: Kencana, 2004), hal.71.

¹²Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 1993), hal. 34.

¹³Rhenald Kasali, *Change Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), hal.100

dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas. Perubahan juga sudah tertera kedalam Qalam Allah.

Allah SWT berfirman :

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya : “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.” (QS. Ar-Ra’ad ayat 11)¹⁴

Ayat ini merupakan salah satu dari sekian ayat yang sering dijadikan dalil. Yaitu ketika ayat ini disampaikan dalam bentuk anjuran untuk melakukan sebuah perubahan, bahwa perubahan itu harus dimulai dari diri manusia itu sendiri kemudian perubahan akan datang dari Allah Ta’ala untuk mereka. Sering disebutkan oleh para da’i bahwa Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum yang ditimpa kelemahan, kehinaan, perpecahan dan dikuasai musuh sampai mereka mau merubah apa yang ada dalam diri mereka berupa penyimpangan dalam syariat dan pembangkangan kepada Allah. Sehingga makna yang dipahami dari penjelasan mereka adalah bahwa perubahan itu adalah perubahan kepada yang lebih baik dari yang tadinya berupa keburukan dan kehinaan.¹⁵

Jadi, dapat diartikan bahwa manajemen perubahan merupakan strategi yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasinya untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan diorganisasi yang dipimpin serta mempertahankan eksistensi yang

¹⁴ Yayasan Penerjemah Al-Quran, *Kementrian Agama RI. Al-Qur’an Al-Karim dan Terjemahannya*. (Semarang: Dinas Islam, 2002), hal. 338.

¹⁵Sulthon, (2006). *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*, Yogyakarta: LaksBang PRESSindo. hal. 25

telah dicapai agar proses manajemen yang meliputi *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan dan penggerakan), serta *controlling* (monitor dan evaluasi), bisa berjalan dengan efektif dan efisien.

2. Ruang Lingkup Manajemen Perubahan

Definisi manajemen diungkapkan oleh Robbin yaitu sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Dubrin memberikan pengertian manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning*, *and decision making*, *organizing*, *leading* dan *controlling*.¹⁶

a. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Prancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan.¹⁷

Dubrin, Andrew J berpendapat bahwa fungsi manajemen pada intinya dapat dijelaskan sebagai berikut :¹⁸

- 1) *Planning* merupakan langkah pertama yang harus dilakukan seorang manajer.
- 2) *Organizing* merupakan tanggung jawab seorang manajer untuk mendesain struktur organisasi dan mengatur pembagian pekerjaan.
- 3) *Staffing* merupakan pekerjaan manajer untuk mengisi jabatan yang tersedia dalam organisasi.

¹⁶Robbin,S.P. *Perilaku Organisasi*, Jilid I. Tim Indek (Jakarta: PT. Indek Gramedia, 2003), hal. 5.

¹⁷AW. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: BinaAksara, 1987). hal. 33.

¹⁸M. Nasution <http://www>. "Tahapan dalam change Management – Proses Perubahan Manajemen", (Rabu 7 Februari 2018, 11:04)

- 4) *Leading* atau memimpin merupakan fungsi manajer untuk mengarahkan dan mengordinasikan orang untuk menjalankan pekerjaan agar tujuan dapat dicapai.
- 5) *Actuating* berkenaan dengan fungsi manajer untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- 6) *Controlling* merupakan aktivitas untuk meyakinkan bahwa semua hal berjalan seperti seharusnya dan memonitor kinerja organisasi.

Menurut Delogne Rian ada banyak pendapat para pakar manajemen tentang fungsi-fungsi manajemen. Terkadang mereka berbeda pada beberapa item fungsi manajemen. Namun disini dicoba untuk menggabungkan banyak pendapat dari pakar manajemen yang dirasa bertautan antara salah satu fungsi dengan fungsi yang lainnya yaitu :¹⁹

1. *Forecasting* adalah peramalan tentang kondisi-kondisi di masa depan yang mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Arti masa depan secara sederhana dan tepat adalah perubahan. Masa depan itu adalah perubahan. Oleh karena itu masa depan mempunyai beberapa karakteristik yakni :
 - a) Pasti beda dengan sekarang,
 - b) Penuh dengan ketidak pastian,
 - c) Tidak dapat direkayasa,
 - d) Tidak dapat dikendalikan,
 - e) Perubahan yang terjadi semakin cepat, dan
 - f) Paradoks dengan keinginan manusia.

Perubahan dipicu oleh beberapa faktor :

¹⁹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet I (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2011). hal. 1.

- a) Teknologi, kiat mengerjakan sesuatu berdasarkan logika rasional, (a) Ekonomi, perilaku mendayagunakan sumber dalam memenuhi kebutuhan hidup (kepuasan), (b) Sosial, hubungan dalam masyarakat, (c) Politik, pengelolaan kekuasaan dan kekuatan.
- b) *Planning* (Perencanaan) adalah suatu proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan strategi dan taktik untuk mencapainya. Karakteristik tujuan yang efektif : (a) spesifik dan dapat dimengerti, (b) dapat diukur, (c) punya kerangka waktu tertentu, (d) singkat, (e) standar, (f) realistik, (g) fleksibel, (h) dapat diterima.
2. *Decision Making* (Pengambilan Keputusan) adalah menentukan pilihan diantara beberapa alternatif untuk memecahkan masalah dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga.
 3. *Budgeting* (Penganggaran) adalah anggaran pendapatan dan pengeluaran yang teratur yang meliputi semua tahap kegiatan untuk suatu jangka waktu tertentu.
 4. *Staffing* (Pengisian Staff) adalah kegiatan organisasi memenuhi sumber daya manusianya. Secara skematis staffing dapat di gambarkan sebagai berikut:
Perencanaan SDM – rekrutmen – seleksi – orientasi dan penempatan – pengembangan – penilaian kinerja – kompensasi – hubungan ketenagakerjaan.
 5. Pelaksanaan. Fungsi pelaksanaan seringkali dibagi dalam tiga fungsi :
 1. Pemimpinan, menyalurkan semua kemampuan individu pada aktifitas organisasi demi mencapai tujuan.

2. Pengarahan, menyelia memotivasi, mendelegasikan, menilai kinerja.
3. Koordinasi, integrasi dari kegiatan-kegiatan individu dan unit-unit ke dalam suatu usaha bersama ke arah tujuan organisasi.
6. *Controlling* (Pengawasan) adalah proses pemantauan kegiatan organisasional untuk mengetahui apakah kinerja aktual sesuai dengan standar dan tujuan yang diharapkan. Tahap-tahap dalam *controlling* yaitu : (a) Tetapkan standar, (b) Monitor dan ukur kinerja aktual, (c) Bandingkan hasil kinerja aktual dan standar, (d) Mengambil tindakan perbaikan dan buat penyesuaian.
7. Evaluasi adalah upaya untuk menilai proses pelaksanaan rencana berdasarkan rencana yang telah dibuat. Objek evaluasi : (a) Kendala-kendala dan penyimpangan, (b) Hasil yang dicapai.

b. Pendekatan Manajemen Perubahan

David A. Nadler mengemukakan pendekatan manajemen perubahan melalui lima tahap, yaitu:²⁰

1. Mendiagnosis keadaan, baik yang menyangkut kekuatan, kelemahan, ancaman maupun peluang dan keunggulannya. Fokus kegiatan ini adalah pada aspek kepemimpinan, identitas organisasi dan arsitektur organisasi. Selain itu, mengidentifikasi sumber pemicu perubahan (*change trigger*), menilai dampak dari pemicu perubahan, menilai kesesuaian organisasi dengan situasi eksternal, memutuskan perubahan yang diambil, menetapkan rencana perubahan dan melakukan penyesuaian dengan elemen-elemen manajemen.
2. Menjelaskan dan membangun koalisi dengan cara menyeleksi dan mengklarifikasi visi keadaan ke depan, menciptakan agen perubahan dan mengoptimalkan rencana perubahan organisasi serta intervensi yang dilakukan.

²⁰<http://www.google.co.id/search?q=pelatihan+ketrampilan+manajerial+SPMK&ie=utf8&aq=t&ris=org.mozilla:en-us:official&client=firefox-a>, (Jum'at, 16 Maret 2018)

3. Tindakan, yaitu melakukan aktivitas organisasi yang merupakan penyelesaian dari serangkaian isu yang harus dipecahkan melalui tindakan nyata.
4. Konsolidasi dan perbaikan.
5. Tindakan untuk mempertahankan (sisi positif dan kemanfaatan) dari perubahan yang telah dilakukan.

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan menurut Jeffy Louis yaitu:²¹

1. *Planned Change* (Perubahan Terencana) Bullock dan Batten mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan yaitu sebagai berikut:
 - a) *Exploration phase* (fase eksplorasi) penjelajahan lapangan dengan tujuan memperoleh pengetahuan lebih banyak tentang keadaan, terutama sumber-sumber alam yg terdapat di tempat itu.
 - b) *Planning phase* (fase perencanaan) proses, cara, merencanakan penyusunan rencana (konsep, cerita, uraian, pembuat rencana, yang merencanakan, dan perancang.
 - c) *Action phase* (fase tindakan) sesuatu yg dilakukan, perbuatan, tindakan yg dilaksanakan untuk mengatasi sesuatu hal.
 - d) *Integration phase* (fase integrasi) pembauran hingga menjadi kesatuan yg utuh atau bulat.
2. *Emergent Approach* (Pendekatan Darurat) yaitu memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan yaitu sebagai berikut:
 - a) *Organizational structure* (struktur organisasi). Suatu cara yang disusun atau dibangun, susunan, yang disusun dengan pola tertentu.
 - b) *Organizational culture* (budaya organisasi). Sesuatu yang mengenai kebudayaan atau kebiasaan yg sudah berkembang.
 - c) *Organizational learning* (organisasi pembelajaran). Proses, cara, perbuatan yang menjadikan orang atau makhluk hidup belajar.
 - d) *Manajerial behaviour* (perilaku manajerial).
 - e) *Power and politics* (kekuatan dan politik).

Dalam melakukan *emergent change*, Pettigrew dan Whipp mengusulkan model untuk mengelola perubahan strategis dan operasional dengan melibatkan lima faktor yang saling berkaitan yaitu sebagai berikut:

- a) *Environmental assesment* (penelusuran lingkungan)
- b) *Leading change* (memimpin perubahan).
- c) *Linking strategic and operational change* (menghubungkan perubahan strategis dan operasional).

²¹Winardi, *Asas-asas Manajemen*, Cet III (Bandung: Alumni, 1993), hal. 4.

- d) *Human resources* sebagai *assets* dan *liabilities* (sumber daya manusia sebagai kekuatan dan beban).²²

Sedangkan menurut Paramarta Arya menyebutkan ada delapan tahap pendekatan yang dilakukan dalam manajemen perubahan.²³

1. Pendekatan dalam melakukan perubahan diproses dengan cara beberapa pendekatan terhadap perubahan *pulling out* atau mencabut cara dan kebiasaan lama atau dapat pula dengan cara *putting in* atau menempatkan cara dan kebiasaan baru. Ada dua (2) hal yang baik dilakukan dalam pendekatan perubahan. Pertama, *creative destruction* menghancurkan dan mengganti dengan mengurangi pekerja, merombak struktur, akulturasi kembali seluruh tenaga kerja, atau menggantikan jaringan sosial dengan jaringan komputer. Kedua, *creative recombination* mencabut apa yang sudah kita miliki dan mengombinasikan kembali dalam bentuk baru dan berhasil.
- Abrahamson, Ada lima (5) faktor yang perlu diperhatikan agar pendekatan perubahan tidak menimbulkan kebingungan (*change without pain*): (a) Orang, (b) Jaringan, (c) Budaya, (d) Proses, (e) Struktur.
2. Ada 2 macam pendekatan utama untuk manajemen perubahan, tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi:
 - a) Perubahan Terencana. Untuk melakukannya perlu melewati 4 fase yaitu: (a) Fase eksplorasi, dimana tiap organisasi berusaha menggali dan memutuskan apakah akan membuat perubahan spesifik atau tidak. (b) Fase perencanaan, menyangkut pemahaman masalah dan cara tiap organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam melakukan perubahan. (c) Fase tindakan, tiap organisasi mulai mengimplementasikan perencanaan perubahannya berdasarkan keadaan sekarang dan keadaan akan datang, menciptakan peraturan yang tepat dan mengevaluasi hasil implementasi tersebut. (d) Fase integrasi, berkaitan dengan konsolidasi dan stabilisasi perubahan setelah sukses diimplementasikan, berkaitan dengan penguatan perilaku serta *feedback* individu.
 - b) Pendekatan Darurat.
3. Struktur organisasi, perubahan struktur menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi. Budaya organisasi, upaya untuk mempengaruhi perubahan dalam suatu organisasi dengan berusaha mengubah budayanya. (a) Organisasi pembelajaran, proses mengetahui atau belajar tiap individu yang mendorong mereka untuk melakukan perubahan, apakah karena tidak ada pilihan atau adanya ketidakpuasan dengan sistem dan prosedur yang ada. (b) Perilaku manajerial, dimana peran manajer sebagai pemimpin, *fasilitator* dan *coach* meredam hambatan hierarki, sehingga mampu memotivasi tim untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan. (c) Kekuatan dan

²²AW. Widjaya, *Perencanaan Sebagai Fungsi Manajemen* (Jakarta: BinaAksara, 1999), hal.

²³Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), hal.193

politik, pentingnya mengelola perubahan menjadi efektif dengan memanfaatkan unsur politik dari perspektif yang berbeda seperti, campur tangan serikat pekerja, dukungan manajemen senior, manajemen lokal dan pekerja.

4. Penelusuran lingkungan. Menghubungkan perubahan strategis dan operasional, sumber daya manusia sebagai kekuatan dan beban. Pendekatan yang menekankan pada *The Choice of Process* (Proses Pilihan) terdiri dari 3 elemen yaitu : (a) Konteks organisasional, berusaha mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi melalui informasi masa lalu, sekarang dan merencanakan yang akan datang dengan menggunakan metode-metode tertentu (SWOT). (b) Fokus pilihan, mengkhususkan perhatian pada isu jangka pendek, menengah dan panjang, berkaitan dengan kinerja organisasi atau pengembangan kompetensi teknologi tertentu. (c) Lintasan organisasional, meliputi penentuan memori organisasi tentang kejadian pada waktu yang lalu maupun maksudnya pada masa depan, meliputi penentuan dan saling mempengaruhi antara visi, strategi, dan pendekatan perubahan organisasi.
5. Proses lintasan terdiri dari 3 aspek yang merupakan cara pandang jauh ke depan yang berisikan cita-cita yang ingin diwujudkan dan sekaligus menentukan arah perjalanan suatu organisasi di masa mendatang. Menurut Cummings dan Huse terdapat 3 aspek untuk membangun visi yaitu:
 - a) misi, nilai manfaat, nilai kondisi dan tujuan jangka menengah.
 - b) Strategi, arus tindakan yang masuk akal atau konsisten di mana organisasi mengambil atau diambil untuk bergerak menuju visi.
 - c) *Change*, menyangkut tujuan perlunya dilakukan perubahan, dimana perubahan akan dilakukan, serta bagaimana visi dan strategi itu sendiri mengarahkan perubahan. Proses perubahan terdiri dari 3 elemen: (a) Tujuan dan manfaat, (b) Merencanakan perubahan, (c) Orang (*people*).
6. Pendekatan Cultural, dalam melakukan perubahan, tidak hanya diperlukan dorongan dari manajemen puncak, melainkan adanya kerjasama antara semua pihak secara terintegrasi.²⁴

Menurut Peter Senge, ada beberapa alasan yang menyebabkan hal tersebut yaitu.²⁵

1. Mereka tahu bahwa orang dalam organisasi besar menjadi sinis tentang selera mode manajemen.
2. Mereka menghargai perbedaan fundamental antara pemenuhan dan komitmen.
3. Eksekutif bijaksana, tahu bahwa banyak inisiatif manajemen puncak tidak hanya efektif pemimpin tetapi selalu dikaitkan dengan manajemen puncak

²⁴ Ibid, hal. 195

²⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Al-Fabeta, 2009), hal. 86.

atau yang secara hierarki memiliki peran eksekutif dalam perusahaan. Pengembangan budaya organisasi harus dilakukan dengan keberanian pemimpin itu sendiri, cara pemimpin bertindak mendukung pengembangan budaya membuat semua menjadi berbeda. Budaya organisasi tidak dapat didelegasikan. Pemimpin membimbing dengan menunjukkan pada orang lain untuk mengikuti.

7. *Cultural leader* adalah orang yang dengan memberi contoh, menyeimbangkan *human value* atau nilai kemanusiaan dengan tugas pekerjaan. *Leader* ini dapat berada di setiap jenjang dalam organisasi, mungkin menjadi direktur, manajer, supervisor atau bukan manajer. *Cultural leader* menambahkan segi *human side* atau sisi kemanusiaan dalam setiap aspek operasionalnya, berhubungan baik dengan setiap orang yang berada dalam lingkungan organisasi. *Cultural leader* bersifat:
- a. mau menerima, terbuka, kooperatif, partisipatif, komunikatif, berorientasi saling menguntungkan.
 - b. Pemimpin harus mengusahakan visi yang jelas, tujuan, arah, batas pembatasan stabilitas.
 - c. menghargai keberhasilan dan melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar.
 - d. berpendapat bahwa partisipasi dan komunikasi yang baik tergantung pada jaringan hubungan pribadi berdasar pada saling pengertian dan saling menghargai.²⁶
8. Pendekatan Konektif. Memimpin berdasarkan hubungan yang dilakukan dengan mengintegrasikan semua kemungkinan hubungan yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan.²⁷ *Connective leadership* atau kepemimpinan berdasar hubungan merupakan salah satu model yang diajukan.

²⁶ Ibid, hal 87

²⁷ Kusnendi, *Model-Model Persamaan Struktural* (Bandung: Alfabeta, 2008) hal. 19

Jean Lipman Blumen (Hesselbein dan Johnston) menurutnya, pemimpin harus belajar mengintegrasikan *interdependence* atau saling ketergantungan dengan *diversity* atau keberagaman. *Interdependence* menyangkut kegiatan yang bersifat saling melengkapi antara visi, masalah bersama dan tujuan bersama sedangkan *diversity* mencerminkan karakter individu, kelompok dan organisasi yang berbeda dan memajukan prioritas yang berbeda. Keuntungan *connective leader*, (a) Mudah mendapatkan koneksi di antara orang, gagasan dan institusi yang berbeda, (b) Dapat mencari masalah secara bersama, (c) Mengutamakan negosiasi, membujuk, dan mengintegrasikan kelompok yang antagonis, dan dapat melihat tumpang tindih antara visi mereka sendiri dengan milik pemimpin lainnya untuk mendapatkan hasil terbaik.

Connective leader harus mengembangkan enam kekuatan kepemimpinan berikut: (a) Etika kecerdasan politik, (b) Kebenaran dan akuntabilitas, (c) Politik kebersamaan, (d) Berpikir jangka panjang dan bertindak jangka pendek, (e) Kepemimpinan melalui harapan, (f) Pencarian arti.

B. Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Sekolah

Berdasarkan kebijakan pendidikan nasional, terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu *inovator*, *manajer*, *administrator*, *leader* (pemimpin), pencipta iklim kerja, dan kewirausahaan.²⁸

a. Kepala sekolah sebagai inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan,

²⁸Marno dan Trio Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* ,(Bandung: Alfabeta, 2003) hal.20.

memberikan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Konstruktif dimaksudkan bahwa, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mendorong dan membina setiap tenaga kependidikan agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan kepada masing-masing tenaga kependidikan. Kreatif dimaksudkan bahwa, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha mencari gagasan dan cara-cara baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar para tenaga kependidikan dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan, sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan misi dan visi sekolah. Delegatif dimaksudkan bahwa, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mendelegasikan tugas kepada tenaga kependidikan sesuai dengan deskripsi tugas, jabatan serta kemampuan masing-masing.

Integratif dimaksudkan bahwa, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berupaya mengintegrasikan semua kegiatan sehingga dapat menghasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif, efisien dan produktif.

Rasional dan objektif dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif. Pragmatis dimaksudkan bahwa, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha menetapkan kegiatan atau target berdasarkan kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki oleh setiap tenaga kependidikan, serta kemampuan yang dimiliki sekolah.

Keteladanan dimaksudkan bahwa, dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus berusaha memberikan teladan dan contoh yang baik. Adaptabel dan fleksibel dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru serta berusaha menciptakan situasi kerja yang menyenangkan dan memudahkan para tenaga kependidikan untuk beradaptasi dalam melaksanakan tugasnya.²⁹

Kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah. Gagasan baru tersebut misalnya, *moving class* (mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola kelas bidang studi, sehingga setiap bidang studi memiliki kelas sendiri, yang dilengkapi dengan alat peraga dan alat-alat lainnya). *Moving class* ini bisa dipadukan dengan pembelajaran terpadu, sehingga dalam suatu laboratorium bidang studi dapat

²⁹Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 54

dijaga oleh beberapa orang guru (*fasilitator*), yang bertugas memberikan kemudahan kepada peserta didik dalam belajar.

b. Kepala sekolah sebagai manajer

Seorang manajer atau kepala sekolah hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Menurut Stoner ada tujuh (7) macam fungsi seorang manajer yang perlu dilaksanakan dalam suatu organisasi dan merupakan fungsi kepala sekolah juga yaitu, Kepala sekolah bekerja dengan melalui orang lain (*work with and through other people*).

1. Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (*responsible and accountable*).
2. Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*).
3. Kepala sekolah harus berpikir secara analistik dan konsepsional (*must think analytically and conceptionally*).
4. Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*).
5. Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*).
6. Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
7. Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*).³⁰

c. Kepala sekolah sebagai pemimpin

Kata “memimpin” yang memberikan arti bimbingan, menuntun, mengarahkan dan berjalan didepan (*precede*). Pemimpin berperilaku untuk membantu organisasi dengan kemampuan maksimal dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah satu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci untuk menjadi seorang manajer yang efektif. Esensi

³⁰Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan* (Bandung; Alfabeta, 2010), hal. 41.

kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Maka dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk tanpa bawahan.³¹

d. Kepala sekolah sebagai administrator

Menurut Gorton bagi kepala sekolah ada tiga (3) alasan penting untuk mengetahui prinsip-prinsip dalam memberikan pelayanan pendidikan yaitu kepala sekolah dapat mengembangkan rencana yang belum memiliki pola organisasi, mengevaluasi dan memperbaiki struktur organisasi, dan membuat rekomendasi dan mengevaluasi rencana struktur yang diusulkan.³²

Semua prinsip dan program pelayanan diorganisasikan, sehingga semua aktivitas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan tujuan akhir membantu mencapai tujuan sekolah. Sebagai administrator juga kepala sekolah hendaknya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru yaitu dengan menghargai setiap guru yang berprestasi.³³

e. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala sekolah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

³¹Syafaruddin dan Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, (Medan: PerdanaPublishing, 2011), hal. 51

³² Ibid, hal. 53

³³Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung:Al-Fabeta, 2009), hal. 93.

- 1) Para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- 2) Tujuan kegiatan perlu disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- 3) Para guru harus selalu diberitahu dari setiap pekerjaannya.
- 4) Pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- 5) Usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio, psiko, fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan kerja.³⁴

f. Kepala sekolah sebagai kewirausahaan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

Peran kepala sekolah lainnya menurut Glickman, Stephen dan Jovita, berhubungan dengan guru yaitu membantu mengembangkan kompetensi guru. Ada empat cara membantu guru untuk meningkatkan kompetensinya yaitu, menawarkan bantuan secara langsung, memberikan service pendidikan, bekerja dengan guru dalam mengembangkan *curriculum*, dan membantu guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas.³⁵

Selain itu, kepala sekolah berperan dalam hal pengambilan keputusan yang berkenaan dengan pengembangan sekolah. Ada tujuh (7) langkah yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam hal pengambilan keputusan, yaitu :

³⁴E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Cet I (Bandung: PT. RemajaRasindo, 2002), hal. 19

³⁵ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 39

1. Mengenali, mendefinisikan, dan membatasi kebutuhan.
2. Menganalisis dan mengevaluasi kebutuhan.
3. Menentukan kriteria perencanaan untuk memenuhi kebutuhan.
4. Pengumpulan data yang akan membantu dalam menentukan bagaimana caranya memenuhi kebutuhan.
5. Merumuskan, memilih, dan menguji satu atau lebih cara untuk memenuhi kebutuhan.
6. Menempatkan, beroperasi setidaknya satu pilihan cara untuk memenuhi kebutuhan.
7. Mengevaluasi keefektifan dari satu atau lebih cara untuk memenuhi kebutuhan.³⁶

Jika dikaitkan tujuh peran kepala sekolah yaitu, kepala sekolah sebagai *inovator*, kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai pemimpin, kepala sekolah sebagai administrator, kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja dan kepala sekolah sebagai kewirausahaan, dengan tujuh fungsi manajemen yaitu, *forecasting*, *decision making* (pengambilan keputusan), penganggaran, *staffing* (pengisian staff), pelaksanaan, *controlling* (pengawasan), evaluasi, serta dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan menurut Jiffy Louis yaitu: (a) *planned change* (perubahan terencana), (b) *emergent approach* (pendekatan darurat).

Maka ditarik kesimpulan untuk melakukan perubahan dalam manajemen perubahan dilihat dari fungsi manajemen perlu dilakukan proses pendekatan manajemen perubahan dapat dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan ketujuh peran kepala sekolah sebagaimana yang telah diuraikan diatas. Peranan kepemimpinan kepala sekolah berhasil dipengaruhi oleh kepribadian yang kuat

³⁶Syafaruddin dan Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan: Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, (Medan: Perdana Publishing, 2011), hal. 76

memahami tujuan pendidikan dengan baik, wawasan luas, dan keterampilan professional terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah.

C. Manajemen Kesiswaan

1. Pengertian Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan (murid) adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah³⁷. Nantinya akan di ketahui output dari lembaga tersebut sudah baik atau belum dari manajemen kesiswaan tersebut. Manajemen kesiswaan atau *pupil personnel administration* sebagai layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai matang di sekolah. Sehingga peserta didik akan memiliki kemampuan untuk terjun ke masyarakat dengan dibekali dari sekolah melalui manajemen kesiswaan.³⁸

Sementara itu, makna kesiswaan dalam lembaga pendidikan juga sebenarnya memiliki sebutan yang berbeda, bisa disebut murid, pelajar, peserta didik ataupun siswa. Bila mengambil pengertian berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 mengenai

³⁷ Eka Prihatin, *Manajemen Peserta Didik*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 9

³⁸ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 1

Sisdiknas, peserta didik merupakan bagian dari masyarakat yang sedang berusaha untuk mengembangkan potensi dalam dirinya lewat proses pembelajaran yang sudah tersedia jalur, jenjang serta jenis pendidikannya. Dari beberapa pengertian tersebut dapat di simpulkan bahwa manajemen kesiswaan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah.³⁹

2. Fungsi Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan dianggap sangat penting untuk bisa mewujudkan masyarakat madani khususnya dalam tata kehidupan dalam berpendidikan. Ini juga karena lembaga pendidikan adalah masyarakat dalam skala kecil namun sangat berpengaruh. Di samping itu, upaya-upaya dalam pelaksanaannya pun harus bisa dilakukan. Misalnya saja dengan melakukan penataan urusan kesiswaan secara baik, tertib dan juga teratur⁴⁰. Lebih tepatnya lagi, manajemen kesiswaan mempunyai tujuan untuk mengatur segala macam kegiatan para peserta didik agar kegiatan yang dilakukan bisa menunjang proses pembelajaran yang ada di dalam lembaga pendidikan sehingga bisa berjalan sebagaimana mestinya.

Tidak hanya itu saja, pelaksanaan manajemen kesiswaan juga memiliki fungsi sebagai salah satu wahana untuk para siswa agar bisa mengembangkan potensi dirinya secara optimal. Ini karena dalam pelaksanaannya, tidak hanya pembelajaran

³⁹ Ary Gunawan, Administrasi Sekolah, *Administrasi Pendidikan Mikro* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2012), hal. 9

⁴⁰ Nurdin Matry, *Implementasi Dasar-Dasar Manajemen Sekolah dalam Era Otonomi Daerah*, (Makassar: Aksara Madani, 2010), hal. 155

di kelas saja yang bisa didapatkan oleh para siswa, namun ada beberapa hal lain yang bisa mereka dapatkan seperti organisasi siswa yang bisa mengembangkan minat bakat siswa itu sendiri.

3. Prinsip-Prinsip Manajemen Kesiswaan

Berkenaan dengan manajemen kesiswaan ada beberapa prinsip dasar yang harus mendapat perhatian berikut ini, yaitu:

1. Penyelenggaraan manajemen kesiswaan harus mengacu pada peraturan yang berlaku ketika programnya akan dilaksanakan,
2. Manajemen kesiswaan merupakan bagian keseluruhan dalam manajemen sekolah,
3. Harus bisa membawa misi pendidikan yang tepat,
4. Harus berupaya dapat menyatukan para peserta didik,
5. Sebagai salah satu upaya agar bisa mengatur para peserta didik,
6. Mendorong serta memacu kemandirian yang dilakukan para peserta didik,
7. Kegiatan yang dilakukan manajemen peserta didik harus bisa dilakukan secara fungsional untuk kehidupan para peserta didik, baik saat di sekolah maupun di masa depannya, dan
8. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga afektif dan psikomotorik.⁴¹

⁴¹ Hasbullah, *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah dan Implikasinya terhadap Penyelenggaraan pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal. 121

D. Manajemen Kurikulum

1. Pengertian Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik. Oleh sebab itu kurikulum disusun oleh satuan pendidikan untuk memungkinkan penyesuaian program pendidikan dengan kebutuhan dan potensi yang ada di daerah.

Manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Sedangkan kurikulum sendiri mempunyai arti yang sempit dan arti yang luas. Kurikulum dalam arti sempit adalah jadwal pelajaran atau semua pelajaran baik teori maupun praktek yang diberikan kepada siswa selama mengikuti suatu proses pendidikan tertentu. Sedangkan dalam arti luas kurikulum diartikan sebagai berikut. Sebenarnya terdapat tiga jenis organisasi kurikulum yaitu :

- a) Kurikulum Terpisah (*Sparated Subject Curriculum*) di mana bahan pelajaran disajikan secara terpisah-pisah, seolah-olah ada batas antara bidang studi dan antara bidang studi yang sama di kelas yang berbeda.
- b) Kurikulum Berhubungan (*Correlated Curriculum*) yaitu kurikulum yang menunjukkan adanya hubungan antara mata pelajaran yang satu dengan yan

lain. Seperti IPS (gabungan dari mata pelajaran Sejarah Geografi, Ekonomi, Sosiologi), IPA (gabungan dari Fisika, Biologi, Kimia).

- c) Kurikulum terpadu (*Integrated Curriculum*) yaitu kurikulum yang meniadakan batas-batas antara berbagai bidang dan didalam mata pelajaran tersebut terdapat keterpaduan mata pelajaran serta menyajikan bahan pelajaran dalam bentuk unik.

E. Penelitian Yang Relevan

Judul “Strategi Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Perubahan di SMPN 7 Abeli Kendari. Relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sdr.

Tabel. 1.1

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Teguh Narutomo	Manajemen Perubahan Dalam Paradigma Pengembangan SDM Dalam Organisasi	Kunci keberhasilan menuju perubahan values (<i>excellent with morality</i>) kesediaan pegawai untuk menggunakan waktu, kepercayaan, loyalitas, dan perilaku produktif.	SDM (sumber daya manusia) yang menjadi factor dalam pola meningkatkan pada organisasi.	Penggunaan SDM (sumber daya manusia) dan pengembangan SDM (sumber daya manusia) .
2	Muh. Arifin	Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin di	Perguruan tinggi sebagai penghasil tenaga kerja yang bermutu yang	Manajemen perubahan dalam meningkatkan disiplin pada organisasi.	Strategi manajemen pada skala yang lebih luas dan strategi

		Perguruan Tinggi	mempunyai tujuan “Tridarma” Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian kepada masyarakat		pada skala menengah.
--	--	------------------	---	--	----------------------

F. Kerangka Pikir

Paradigma penelitian sebagai kerangka pikir penelitian yang merupakan hasil dan kristalisasi teori, konsep, proposisi, asumsi yang dipadukan sedemikian rupa sehingga menunjukkan kejelasan hubungan antara satu dengan yang lainnya.

Lincoln dan Guba berpendapat bahwa : untuk memahami *focus* pada penelitian lebih tajam, diperlukan menetapkan kerangka pikir penelitian, yaitu “*statemen of theoretical perspective that will guide the inquiry*”.⁴²

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang arti dari sebuah perubahan baik itu menyangkut perubahan dari diri atau pada organisasi yang dibutuhkan pertama adalah kemauan untuk mau berubah. Dalam hal ini jelaslah perubahan harus mengarah pada kebaikan bukan pada keburukan meskipun keburukan juga itu perubahan tapi setiap insane atau manusia siapapun dia pasti membutuhkan perubahan pada kebaikan. Dalam melakukan perubahan, perubahan itu tidak akan terjadi apabila tidak ada kemauan atau animo pada orang atau lembaganya itu sendiri karena mengingat dari pada ayat Allah SWT bahwa, perubahan itu ada pada diri atau lembaga itu sendiri. Meskipun kita melihat ada beberapa faktor dalam perubahan pada diri manusia yaitu, lembaga keluarga, lembaga sekolah dan lembaga

⁴²Rhenald Kasali, *Change, Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan* (Jakarta; Rineka Cipta,2010), hal.105

masyarakat tapi ketika tidak ada kemauan pada orang itu sendiri untuk berubah maka dapat dipastikan perubahan pada kebaikan tentunya tidak akan bisa tercapai. Begitu juga dengan lembaga organisasi kemajuan harus dimulai pada lembaga itu sendiri.

