

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Manajemen Perubahan

##### 2.1.1 Implementasi Manajemen Perubahan

Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap *fix*. Implementasi juga bisa berarti pelaksanaan yang berasal dari kata bahasa Inggris *implement* yang berarti pelaksanaan. (Mulyasa, 2013). Pelaksanaan merupakan suatu kegiatan atau tindakan semua anggota dengan kesadaran berusaha untuk mencapai tujuan atau sasaran yang berpedoman pada perencanaan dari organisasi. (Chaniago & Amiruddin, 2016)

Manajemen perubahan adalah suatu upaya yang dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/bekerjasama dengan intervensi/konsultan. Agar organisasi tersebut tetap *survive* dan bahkan mencapai puncak perkembangannya. Perubahan tidak dapat dielakan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai keadministrasi pemerintahan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. (Arijanto & dkk, 2018)

Sebagian besar implementasi manajemen perubahan berfokus pada bagaimana karyawan menerima dan beradaptasi dengan cara baru dalam melakukan sesuatu. Apakah perubahan itu sederhana atau kompleks, tujuan utamanya adalah untuk memastikan implementasi menggerakkan organisasi lebih dekat ke tujuannya.

Winardi mengatakan, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, di mana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi. Dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu upaya yang dilakukan manajemen guna melakukan perubahan berencana dengan menggunakan jasa/kerjasama dengan intervensi/konsultan. Agar organisasi tersebut tetap *survive* dan bahkan mencapai puncak perkembangannya. (Winardi, 2015)

Perubahan itu pasti datang walaupun terkadang sulit diprediksi, tetapi sikap kita terhadap perubahan tersebutlah yang dapat dikelola agar mendapatkan hasil yang positif. Sehingga kita bisa mendapatkan manfaat dari perubahan itu sendiri yaitu memberikan keberlangsungan hidup suatu organisasi supaya berkelanjutan, sebab tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan. Sebab faktor internal maupun eksternal dari organisasi tersebut berubah dan dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman.

### 2.1.2 Tahapan dalam Manajemen Perubahan

Hampir semua perubahan terjadi melalui tahap-tahap. Demikian juga dalam manajemen perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

- 1) Tahap identifikasi perubahan. Pada tahap ini diharapkan seseorang dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan/terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
- 2) Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional teknik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya faktor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik
- 3) Tahap implementasi perubahan. Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.
- 4) Tahap evaluasi dan umpan balik. Pada tahap ini dilakukan evaluasi dan memerlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan data dan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat diumpan balik kepada tahap pertama sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya. (Arifin, 2017)

### 1.1.3 Faktor-faktor yang Menyebabkan Perubahan

Ada dua faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan, yaitu: faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini sering kali berinteraksi sehingga saling memperkuat satu sama yang lainnya.

#### 1. Faktor internal

Faktor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Faktor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk perlunya perubahan. Adapun faktor internal sebagai berikut: (Wibowo, 2012)

##### a. Perubahan ukuran dan struktur organisasi

Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi banyak melakukan restrukturasi, dan biasanya diikuti *downsizing* dan *outsourcing*. Restrukturasi cenderung membentk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. *Outsourcing* dimaksudkan untuk menarik tenaga profesional guna meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan ukuran dan struktur organisasi ini dimaksudkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas atau *Job description* yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli dibidangnya dan manajemen seolah berjalan dengan baik.

##### b. Perubahan dalam sistem administrasi

Perubahan dalam sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra sekolah, atau untuk mendapatkan kekuasaan

dalam organisasi. Perubahan dalam sistem administrasi dimaksudkan agar organisasi menjadi lebih kompetitif.

c. **Introduksi teknologi baru**

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Teknologi telah merubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manajer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar.

**2. Faktor eksternal**

Faktor ini cenderung merupakan kekuatan yang mendorong terjadinya suatu perubahan. Faktor ini merupakan faktor pendorong bagi perlunya perubahan sebagai kekuatan yang bersumber dari luar organisasi, sehingga relative tidak dapat dikendalikan. Di dalam lingkungan eksternal ini terdapat banyak kekuatan, tetapi boleh dikatakan bahwa kekuatan-kekuatan utama berupa: teknologi komputer, persaingan global dan lokal, dan faktor-faktor demografis. (Winardi, 2015)

**1.1.4 Target dan Memulai Perubahan**

Sejumlah target perubahan yang terencana normal ditunjukan kearah upaya memperbaiki kinerja pada salah satu diantara tingkatan berikut: (Nasution, 2010)

**1. Tingkat kemampuan teknologi**

Salah satu rumus yang berlaku dalam perkembangan teknologi mutakhir dan canggih adalah perkembangan tersebut harus bisa dimanfaatkan oleh

manajemen dalam proses menghasilkan sesuatu yang bermutu tinggi. Akan tetapi hal tersebut tidak mudah karena disamping rumit mungkin jugamahal. Meskipun demikian, tampaknya tidak ada pilihan lain bagi manajemen kecuali memanfaatkan dalam batas-batas kemampuan adalah menguasai satu bentuk atau jenis teknologi tertentu yang terjangkau oleh sekolah diartakan dengan faktor keberhasilan sekolah yang bersifat kritikal.

## 2. Tingkat sumber daya manusia

Kegiatannya meliputi: mempersiapkan karyawan atau guru dalam melakukan perubahan, mejadinya SDM yang cerdas, mencapai keunggulan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan atau guru dan mengubah pola pikir.

## 3. Tingkat kemampuan keorganisasian

Organisasi didirikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan sesuai dengan perjalanan waktu organisasi pembelajaran. Dalam lingkungan yang makin kompetitif, organisasi harus melakukan perubahan dan selalu melakukan inovasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Perubahan itu sendiri mulai diperlukan ketika lingkungan mengalami perubahan fundamental, dan organisasi selalu didorong untuk mempunyai nilai yang sangat tinggi. Demikian juga apabila organisasi menjadi sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat atau dapat pula terjadi dalam organisasi menjadi semakin jelek atau sebaliknya.

### 1.1.5 Tujuan dan Manfaat Manajemen Perubahan

- 1) Mempertahankan kelangsungan hidup organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Bagaimana mempertahankan sebuah organisasi adalah dengan menciptakan sebuah iklim dimana orang-orang di dalamnya berani melakukan hal-hal yang benar ini dimulai dari berfikir yang benar kemudian hasil lanjutan dari berfikir yang benar ini adalah berbicara yang benar dan akhirnya akan bertindak yang benar. Selain itu sebuah organisasi atau lembaga harus dapat beradaptasi secara cepat dan lebih baik agar dapat bertahan dan tidak mengalami kehancuran. Sebuah organisasi dapat menyikapi perubahan dan tuntutan perubahan zaman, sehingga organisasi dapat dengan cepat membaca dan mengenali kondisi-kondisi baru dan segera beradaptasi terhadap perubahan itu.
- 2) Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal yang meliputi perubahan strategi korporasi, tenaga kerja, teknologi dan peralatan yang digunakan dan sikap-sikap karyawan/guru, maupun lingkungan eksternal organisasi seperti perubahan pasar konsumen, teknologi, peraturan dan hukum pemerintah serta lingkup ekonomi global.
- 3) Memperbaiki efektivitas di dalam organisasi agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern yang meliputi perbaikan efektivitas tim kerja dan perbaikan struktur dan sistem organisasi dalam hal ini terkait implementasi. (Arijanto & dkk, 2018)

## 2.2. Pengembangan Pendidikan

Kecenderungan dunia pendidikan di Indonesia pada masa yang mendatang hubungannya dengan perkembangan sebagai berikut:

- 1) Berkembangnya pendidikan terbuka dengan cara belajar jarak jauh (*distance learning*). Untuk menyelenggarakan pendidikan terbuka dan jarak jauh perlu dimasukkan sebagai strategi utama pendidikan jarak jauh dengan memanfaatkan teknologi internal secara maksimal dapat memberikan efektifitas dalam hal waktu, tempat bahkan meningkatkan kualitas pendidikan.
- 2) Terjadinya *sharing resource* (berbagai sumber daya) antara lembaga pendidikan dan pelatihan.
- 3) Perpustakaan dan instrumen pendidikan lainnya misalnya guru dan laboratorium berfungsi sebagai fasilitator bukannya sumber informasi.
- 4) Penggunaan perangkat informasi interaktif seperti CD-ROM multimedia yang secara bertahap akan menggantikan fungsi papan tulis. (Khotimah & dkk, 2019)

## 2.3. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pendidikan

Karakteristik teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran adalah memanfaatkan jasa teknologi elektronik yang menjadikan guru dan peserta didik, peserta didik dan sesama peserta didik, atau guru dan sesama guru yang dapat berkomunikasi dengan mudah tanpa dibatasi oleh hal-hal yang sifatnya seremonial. Memanfaatkan keunggulan teknologi informasi dan komunikasi misalnya menggunakan komputer (digital media dan *computer networks*) atau laptop, menggunakan bahan belajar yang bersifat mandiri (*self-learning*

*materials*) dan yang tersimpan dikomputer/laptop (sudirman siahaan, 2008: 42-46). Dengan teknologi informasi dan komunikasi segala macam bisa diakses, tetapi dalam pendidikan khususnya dalam proses pembelajaran untuk mencapai kompetensi, maka teknologi informasi dan komunikasi ini harus dimanfaatkan dalam ranah *kognitif*, *afektif* dan *psikomotorik*. Pada dasarnya kompetensi adalah sebuah kemampuan yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Aspek kognitif mencakup aspek yang terkait dengan pengetahuan dan kemampuan intelektual yang dimiliki seseorang. Sedangkan aspek afektif merupakan aspek kecenderungan yang dimiliki seseorang dalam memilih suatu tindakan untuk menghadapi sebuah situasi dan kondisi tertentu. Aspek psikomotor terkait dengan keterampilan atau *skill* yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan. Aspek ini menggabungkan koordinasi mental dan gerakan otot yang bertujuan. (Musthan, 2013)

Pemanfaatan teknologi informasi dalam proses pendidikan secara garis besar meliputi:

1) Manajemen sistem informasi

Sistem informasi manajemen (SIM) merupakan sebuah sistem informasi keorganisasian yang mendukung proses-proses manajemen. SIM yang baik sangat membantu dalam efisiensi waktu dan materi transaksi-transaksi organisasi serta mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan.

2) *E-learning*

*E-learning* merupakan bentuk teknologi informasi yang diterapkan di bidang pendidikan dalam bentuk maya. Melalui *e-learning* belajar tidak lagi

dibatasi oleh ruang dan waktu. Belajar mandiri berbasis kreativitas peserta didik yang dilakukan melalui *e-learning* mendorong peserta didik untuk melakukan analisa dan sintesa pengetahuan, menggali, megolah, dan memanfaatkan informasi, menafsirkan tulisan, informasi dan pengetahuan sendiri.

3) Media pembelajaran

Pemanfaatan teknologi informasi sebagai media pembelajaran dapat melalui pemanfaatan internet lewat *e-learning* maupun komputer sebagai media interaktif. Diharapkan dengan penggunaan media ini dapat merangsang pikiran, perasaan, minat serta perhatian peserta didik sedemikian rupa sehingga proses pembelajaran dapat terjadi. Selain itu, proses pembelajaran akan lebih efektif karena penggunaan media pembelajaran kemungkinan teratasinya hambatan dalam proses komunikasi guru-peserta didik seperti hambatan fisiologis, psikologis, kultural, dan lingkungan.

4) Pendidikan *life skill*

Teknologi informasi dengan komputer sebagai jantungnya telah memasuki berbagai aspek kehidupan. Hampir semua bidang pekerjaan membutuhkan komputer. Keterampilan menggunakan komputer menggunakan salah satu kecakapan hidup yang sangat dibutuhkan untuk bersaing dalam sistem ekonomi berbasis ilmu pengetahuan. (Husaini, 2014)

#### **2.4. Penelitian yang Relevan**

- 1) Penelitian Mifka Liza Putri (2018) dalam Tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan pada Program Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 2 Bandar Lampung” (studi

deskriptif kualitatif di MTs N 2 Bandar Lampung) menyimpulkan bahwa manajemen perubahan di MTs N 2 Bandar Lampung telah di Implementasikan dengan baik. Hal ini terbukti dengan perubahan-perubahan yang dilakukan oleh kepala madrasah dan dibantu oleh dewan guru serta staf di MTs N 2 Bandar Lampung.

Adapun implementasi manajemen perubahan oleh kepala madrasah dalam pengambilan kebijakan dan keputusan yaitu pembuatan keputusan melibatkan banyak pihak, seperti wakil-wakil kepala madrasah, guru, dan komite sekolah, keputusan madrasah secara partisipatif, di bidang kurikulum yaitu dengan diturunkan dalam bentuk silabus dan RPP sehingga proses pembelajaran dan evaluasi lebih dapat terarah, dari segi tenaga pendidik pihak sekolah banyak dan memberikan program diklat untuk guru sehingga guru lebih dapat meningkatkan kompetensinya melalui diklat tersebut, bidang kesiswaan yaitu mempersiapkan sistem administrasi dengan menggunakan kompetensi yang meliputi beberapa kegiatan bidang kesiswaan, bidang sarana pendidikan yaitu mengoptimalkan khususnya sarana dalam pembelajaran baik dari segi media maupun peralatan lain yang dibutuhkan.

- 2) Penelitian Yensi Afriza (2013) dalam Tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah (Studi Deskriptif Kualitatif di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan)” menyimpulkan bahwa Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Bengkulu Selatan telah melakukan berbagai implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah. Perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah

Bengkulu Selatan lebih berfokus pada pengambilan keputusan dan kebijakan yang dilakukan kepala sekolah, dan cara dalam manajemen kurikulum, manajemen kesiswaan manajemen sarana pendidikan, manajemen tenaga pendidik, manajemen keuangan dan manajemen hubungan masyarakat yang diberlakukan di sekolah.

- 3) Penelitian Kristanti Widayani (2020) dalam Artikel HIJRI-Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman (ISSN: 1979-8075 (P). 2685-281 (E) Vol. 9. No. 1. Januari-Juni 2020. Page: 78-86) yang berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Di MTs Negeri 3 Medan”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif di MTs Negeri 3 Medan. Menyimpulkan bahwa hasil penelitian: proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi serta implementasi manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan: yaitu penulis menemukan beberapa temuan tentang bagaimana proses manajemen berlangsung, kinerja pendidik dan kependidikan telah dilakukannya perubahan, adanya faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan di Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Medan yakni, faktor pendukung dari pengimplementasian manajemen perubahan itu sendiri adalah a) zaman yang semakin maju dan canggih, b) pendidikan yang semakin maju dan dapat memberikan nilai-nilai tertentu bagi individu untuk senantiasa membawa wawasan baru serta dapat menerima hal-hal baru, c) sarana dan prasarana yang memadai, d) sikap saling menghargai karya, e) toleran terhadap perbuatan menyimpang. Kemudian faktor penghambat dalam proses manajemen perubahan adalah a) ada beberapa

guru ataupun tenaga kependidikan sedikit berprasangka buruk ataupun ragu,  
 b) perkembangan ilmu pengetahuan lambat bagi sebagian guru.

**Tabel 2.1.** Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian

No	Nama Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Mifkah Liza Putri, 2018. Tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan pada Program Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 2 Bandar Lampung”	Meneliti tentang Implementasi Manajemen Perubahan serta pengambilan kebijakan dan keputusan kepala sekolah	Kajian difokuskan pada penyelenggaraan atau pelaksanaan program kelas unggulan
2.	Yensi Afriza, 2013. Tesis yang berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah (Studi Deskriptif Kualitatif di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan)	Meneliti tentang Implementasi Manajemen Perubahan serta pengambilan kebijakan dan keputusan kepala sekolah	Kajian difokuskan pada implementasi manajemen perubahan pada setiap bidang
3.	Kristanti Widayani, 2020. Artikel yang berjudul “Implementasi Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs Negeri 3 Medan”	Meneliti tentang Implementasi Manajemen Perubahan serta pengambilan kebijakan dan keputusan kepala sekolah	Kajian difokuskan pada manajemen perubahan yang berorientasi pada kinerja pendidik dan kependidikan serta faktor pendukung dan penghambat manajemen perubahan

Dari tabel di atas terlihat ada persamaan dan perbedaan terhadap fokus masalah yang diteliti oleh masing-masing peneliti. Dalam penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu di atas, di mana fokus penelitian ini penulis memfokuskan pada *manajemen perubahan dalam pengembangan pendidikan* terutama pengimplementasian manajemen perubahan dalam pengembangan teknologi informasi pendidikan yang mempengaruhi perkembangan sekolah.

## **2.5. Kerangka Berpikir**

Manajemen perubahan ialah suatu upaya yang ditempuh pihak sekolah untuk memanager perubahan secara efektif, agar sekolah tersebut tetap *survive* dan bahkan mencapai puncak perkembangannya. Pendidikan menjadi berkembang atau proses mengembangkan kemampuan diri sendiri atau kekuatan individu. Jadi, pengembangan pendidikan yang dimaksud pada penelitian ini yaitu proses pengembangan berbasis teknologi yakni sistem, organisasi, dan individu.

Mengingat begitu pentingnya sebuah pengimplementasian manajemen terhadap perubahan yang dapat membantu dalam mengembangkan pendidikan dengan mudah sehingga pendidikan bisa maju dan mampu bersaing dan tentunya tidak ketinggalan zaman. Oleh karena itu perlu dilakukan manajemen perubahan. Perubahan itu didorong oleh beberapa faktor yang bertujuan pada pengembangan pendidikan yang memang mempunyai keterkaitan dengan faktor-faktor perubahan itu sendiri dalam mencapai tujuan dengan melalui tahapan dalam pengembangan pendidikan berbasis teknologi.

Adapun kerangka berfikir dalam penelitian ini, peneliti menggambarkan dalam bentuk bagan yaitu:



**Gambar 2.1.** Kerangka Berpikir