

BAB II KAJIAN TEORI

2.1 Deskripsi Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur/mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari *Italia Meneggio* yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan. (Herawan & Nani, 2011)

Manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan (P3) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen dalam arti sempit adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi : perencanaan program, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawasan evaluasi dan system informasi sekolah/madrasah. (Salehah, 2020)

Dari definisi diatas para ahli mengemukakan beberapa definisi manajemen: (Engkoswara & Komariah, 2010)

1. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
2. Sudjana mendefinisikan manajemen sebagai rangkaian berbagai kegiatan wajar yang dilakukan seseorang berdasarkan norma-norma yang telah ditetapkan dan dalam pelaksanaannya memiliki hubungan dan saling keterkaitan dengan lainnya. Hal ini tersebut dilaksanakan

oleh orang atau beberapa orang yang ada dalam organisasi dan diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

3. Donnelly, Gibson, dan Ivancevich mendefinisikan manajemen sebagai berikut: *Management is the process by which individual and group effort is coordinated toward group goals.* Definisi tersebut melihat manajemen sebagai suatu proses dimana usaha individu dan kelompok dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama.
4. George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai berikut: *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* Definisi tersebut melihat manajemen sebagai suatu proses yang jelas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilaksanakan untuk menentukan serta melaksanakan sasaran/tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya dan sumber-sumber lainnya.
5. Manajemen sebagai suatu seni yang tercermin dalam pengertian yang dikemukakan *American Society of Mechanical Engineers*: Manajemen merupakan ilmu dan seni mengorganisasi dan memimpin usaha manusia, menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga serta memanfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia. *Management is the art and science of organizing and directing human effort applied to control the forces utilize the materials of nature for the benefit of man.*

Sebenarnya ada banyak pengertian dari manajemen dari beberapa para ahli. Dari sekian banyak definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan evaluasi dari semua kegiatan yang dilaksanakan demi mencapai tujuan bersama.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Sondang P. Siagian fungsi-fungsi manajemen mencakup: (Syamsuddin, 2007)

1. Perencanaan (*planning*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tagung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga menciptakan suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
3. Penggerakan (*Motivating*) dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
4. Pengawasan (*Controlling*) adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan

yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

5. Penilaian (*Evaluation*) adalah fungsi organik administrasi dan manajemen yang terakhir. Definisinya ialah proses pengukuran dan perbandingan hasil-hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai.

Sedangkan menurut Joseph L. Massie dalam Syamsuddin (2017) mengemukakan 7 fungsi-fungsi manajemen diantaranya yaitu:

1. Pengambilan keputusan ialah proses pemilihan arah langkah yang harus diambil dan alternatif-alternatif yang ada untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Pengorganisasian proses penentuan struktur dan alokasi kerja
3. Pengisian staf proses yang dilakukan para manajer untuk menseleksi, melatih, mempromosikan, dan membebaskan tugas-tugas bawahan.
4. Perencanaan ialah proses seorang manajer akan masa depan dan menemukan alternatif-alternatif arah langkah yang terbuka untuknya.
5. Pengawasan proses mengukur pelaksanaan yang berlaku sekarang dan memberpadukan kearah sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
6. Komunikasi adalah proses pengalihan ide-ide kepada orang lain untuk keperluan mencapai hasil yang diinginkan.
7. Mengarahkan proses bimbingan pelaksanaan para bawahan menuju kesasaran bersama.

2.1.3 Tujuan Manajemen

Marno dalam (Husaini & Fitria, 2019) menyebutkan manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dalam perspektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen.

Malayu dalam (Mesiono, 2012) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian hakekatnya manajemen merupakan suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pada kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan lebih dulu.

Jadi tujuan manajemen merupakan upaya setiap organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

2.1.4 Manajemen Dalam Pandangan Islam

Menurut S. Mahmud Al-Hawary manajemen (al-idarah) dalam (Zinarti, 2014) adalah” mengetahui kemana yang dituju, kesukaran apa yang

harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya” Menurut Hafidhun dan Tanjung ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut Islam, yaitu: Kebenaran, kejujuran, keterbukaan, keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalkannya mendapatkan hasil yang maksimal. Yang paling peting dalam manajemen berdasarkan pandangan Islam adalah harus ada jiwa kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Islam merupakan faktor utama dalam konsep manajemen.

Manajemen dalam Bahasa Arab sering dibahasakan dengan *idarah* diambil dari kata *adartasy sai'ah* atau perkataan *adarta bihi*, didasarkan juga pada kata *ad-dauran*. Namun istilah *idarahi* tidak ditemukan di dalam Al-Quran. Al-Quran memuat makna manajemen dengan hana menggunakan istilah *At-Tabdir*. *Al-Tadbur* merupakan bentuk masdar dari *dabbara*, *yudabbiru*, *tadbiran*. *Al-Tadbir* berarti pengaturan, pengurusan, perencanaan, dan perisapan. Dalam kamus Al-Munawwir, *dabbara* diartikan sebagai “mengatur, mengurus dan memimpin” sebagaimana dalam Al-Quran seperti firman Allah SWT dalam Q.S Al-Baqarah ayat 255:

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ ۚ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ ۗ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ ۚ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا ۚ وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

“Allah, tidak ada Tuhan (yang berhak disembah) melainkan Dia Yang MahaHidup kekal lagi terus menerus (makhluk-Nya); tidak mengantuk dan tidak tidur. Kepunyaan-nya apa yang ada dilangit dan di bumi. Tiada yang dapat memberi syafa’at di sisi Allah tanpa

izinnya? Allah mengetahui apa-apa yang di hadapan mereka dan di belakang mereka, dan mereka tidak mengetahui apa-apa dari ilmu Allah melainkan apa yang dikehendakinya. Kuris Allah meliputi langit dan bumi. Dan Allah tidak merasa berat memelihara keduanya, dan Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar. (Kementrian Agama RI, 2015)

Dari isi kandungan ayat diatas dapatlah diketahui bahwa Allah Swt adalah pengatur alam (*Al Mudabbir/manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini. Pemahaman tentang Allah sebagai pelaksana fungsi manajemen dimaksudkan agar manusia dapat mengambil conoh dan teladan kepadanya. Sehingga ketika manusia menjadi pemimpin atau administrator dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan tetap berapa pada jalan yang di ridhoinya.

Manajemen menurut pandangan Islam merupakan manajemen yang adil. Batasan adil adalah pemimpin tidak menganiaya bawahan tidak merugikan pemimpin maupun perusahaan yang ditempati. Bentuk penganiayaan yang dimaksudkan adalah mengurangi atau tidak memberikan hak bawahan dan memaksa bawahan untuk bekerja melebihi ketentuan. Seyogyanya kesepakatan kerja dibuat untuk kepentingan bersama antara pimpinan dan bawahan. Jika seorang manajer mengharuskan bawahannya bekerja melampaui waktu kerja yang ditentukan, maka sebenarnya manajer itu telah mendzalimi bawahannya. Dan ini sangat bertentangan dengan ajaran Islam. (Ahmad, 2007)

2.2 Konsep Manajemen Perubahan

2.2.1 Pengertian Manajemen Perubahan

Beberapa ahli, mendefinisikan tentang manajemen perubahan sebagai berikut: (Arifin, 2017)

1. Menurut Wibowo, 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.
2. Menurut Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.
3. 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 bersal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Manajemen perubahan merupakan strategi untuk menjamin eksistensi diri dan organisasi menuju tercapainya visi dan misi. Perubahan membutuhkan tools alat manajemen yaitu POLC, *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Leading* (kepemimpinan dan penggerakkan), serta *Controlling* (monitor dan evaluasi). Integrasi ilmu ini akan menjamin keterandalan dan kemampuan diri serta organisasi mengelola perubahan. (Afriza, 2013)

Manajemen perubahan menyangkut dengan penyesuaian-penyesuaian berdasarkan kondisi realita yang terjadi, dimana penyesuaian tersebut telah melibatkan kepimpinan disana. Perubahan itu sendiri adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan. (Wibowo, 2006)

Dalam dunia pendidikan perubahan menjadi ada dua komponen utama perubahan yang saling berkaitan yaitu perubahan dalam pengelolaan dan perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan. Karena organisasi pendidikan atau sekolah harus dilihat sebagai satu kesatuan yang harus senantiasa diupayakan untuk meningkatkan *output* pendidikan. (Muallimah, 2011)

Pertama: Perubahan dalam pengelolaan yang meliputi:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan sangat menentukan keberhasilan atau tidaknya suatu lembaga pendidikan dalam mewujudkan tujuannya. Menurut Mujamil Qomar kepemimpinan adalah kegiatan atau proses memimpin dalam mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. (Qomar, 2013) Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengerakkan, mengarahkan sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

b. Komunikasi

Komunikasi dalam sebuah organisasi merupakan salah satu bentuk tindakan yang paling dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya komunikasi organisasi tidak akan berjalan secara efektif dan efisien, komunikasi ini sebagai pertunjukan atau pesan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

c. Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Berkaitan dengan ini, prasarana adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Jadi sarana prasarana adalah segenap proses pengadaan dan pendayagunaan komponen-komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

d. Hubungan internal dan eksternal organisasi

Tidak ada organisasi yang bisa mencapai sempurna yang mampu mengumpulkan secara internal semua sumber yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidupnya, tetapi juga bias secara eksternal. Strategi eksternal ini merupakan usaha yang dimaksudkan untuk benar-benar mengubah lingkungan tersebut. Jadi hubungan internal dan eksternal dalam organisasi saling berkaitan.

Kedua: perubahan dalam sekolah untuk mendukung terwujudnya perubahan tersebut meliputi:

a. Tim manajemen supervisi

Supervisi ini merupakan aktivitas pengarahan dan bimbingan yang dilakukan oleh atasan dalam hal ini yaitu kepala sekolah kepada guru-guru serta personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009)

b. Peran guru

Guru mempunyai peranan yang sangat penting dalam dunia pendidikan. Guru hadir guna membantu peserta didik dalam meningkatkan kemampuan diri dari berbagai aspek, baik itu aspek fisik, mental, intelektual, kepribadian, akhlak atau budi pekerti dan aspek-aspek lainnya. (Muallimah, 2011) Guru seorang insan pendidik yang memiliki jangkauan kerja tidak hanya di sekolah tetapi juga di lingkungan keluarga dan masyarakat, sehingga seorang guru wajib memiliki potensi yang cukup bagus dalam memicu perubahan yang lebih baik.

c. Rancangan bangun kurikulum

Dalam merancang sebuah kurikulum yang akan melibatkan peserta didik secara efektif mengembangkan dan menunjukkan keberhasilan pencapaian cakupan yang diinginkan dan tingkat pembelajaran, program dan modul tim dapat memanfaatkan beberapa model praktek yang baik dalam desain kurikulum.

Ruang lingkup manajemen kurikulum meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kegiatan kurikulum. Pada tingkat sekolah kegiatan kurikulum lebih mengutamakan untuk merealisasikan dan merelevansikan antara kurikulum nasional (standar kompetensi/ kompetensi dasar) dengan kebutuhan daerah dan kondisi sekolah yang bersangkutan sehingga kurikulum tersebut merupakan kurikulum yang integritas dengan peserta didik maupun dengan lingkungan. (Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009)

d. Monitoring terhadap kemajuan siswa

Monitoring atau pengawasan merupakan bagian terpenting dalam pendidikan, salah satunya yaitu untuk mengetahui kemajuan siswa.

e. Program penilaian

Penilaian adalah usaha untuk mengumpulkan berbagai informasi secara berkesinambungan dan menyeluruh tentang proses dan hasil belajar yang dicapai oleh siswa melalui kegiatan belajar mengajar yang ditetapkan, sehingga dengan adanya program penilaian ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan langkah selanjutnya. Penilaian ini dengan melihat beberapa aspek tingkah laku siswa, akademik siswa dan penentuan bakat dan minatnya karena tiap-tiap orang mempunyai kecerdasan berbeda-beda. Ada yang verbal, ada yang kecerdasan visual, ada pula yang audio serta beberapa aspek kecerdasan lain.

Untuk menjamin pelaksanaan manajemen perubahan yang efektif, dibutuhkan aktivitas manajemen perubahan yang sistematis, terencana, dan termonitoring dengan baik. Manajemen perubahan memiliki sejumlah fase

yang harus penting diperhatikan. Pertama, fase keberakhiran, merupakan fase untuk meninggalkan system lama. Fase ini memperlihatkan suatu keadaan dimana terjadi suasana depresi atau hiperaktif di dalam organisasi dan kondisi dimana para pimpinan harus mulai mencoba merencanakan dan mengkomunikasikan perubahan keseluruhan unit kerja dengan kesadaran yang tinggi. Kedua, fase netral, merupakan fase untuk memperoleh dukungan sebanyak mungkin orang di dalam organisasi agar mau segera melakukan perubahan secara signifikan. Fase ini merujuk pada keadaan dimana berbagai inisiatif perubahan dilakukan oleh sejumlah besar orang-orang di dalam organisasi untuk berbagai level manajemen dengan sejumlah tantangan berupa konflik, pertengkaran, kegagalan, dan keberhasilan yang tidak signifikan. Dan yang terakhir, fase malai dari awal, merupakan fase untuk menerapkan system baru yang disertai dengan usaha untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas system tersebut sehingga manfaat dari perubahan tersebut benar-benar dirasakan oleh pemakai system. (Kosasi, 2011)

Hampir semua perubahan terjadi melalui beberapa tahap-tahap. Begitu juga dengan manajemen perubahan. Tahap-tahap dalam manajemen perubahan ada empat, yaitu: (Arifin, 2017)

- a. Tahap identifikasi perubahan. Pada tahap ini diharapkan dapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan. Dalam tahap ini seorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.
- b. Tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostic situasional tehnik, pemilihan strategi secara umum dan

pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan ada factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

- c. Tahap implementasi perubahan. Pada tahap ini terjadi proses pencairan, perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu diperlukan monitoring perubahan.
- d. 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 menjadi umpan balik kepada tahap pertama sehingga memberikan dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Perubahan di sekolah hanya dapat terjadi apabila kepala sekolah dan guru memiliki dan memahami visi, misi, dan tujuan dari sekolah tersebut, mampu menciptakan kondisi yang kondusif, kemampuan untuk mengantisipasi dan proaktif terhadap perubahan, memelihara dan menumbuhkan nilai-nilai keyakinan, sikap dan budaya sekolah yang baik. (Wahab, 2008)

Ada dua factor yang menyebabkan terjadinya perubahan, yaitu factor internal dan eksternal. Kedua factor ini sering kali berinteraksi sehingga saling menguatkan satu sama lainnya sebagaimana yang dikemukakan Muallimah (2011) adalah:

1. Factor internal

Factor internal ini dirasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara

berubah atau tidak. Factor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk adanya perubahan.

Adapun factor internal sebagai berikut:

a. Perubahan ukuran dan struktur organisasi

Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi dan biasanya diikuti dengan *downsizing* dan *outsourcing*. Restrukturisasi cenderung membentuk 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 dan *job description* yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli di bidangnya dan manajemen sekolah berjalan dengan baik.

b. Perubahan dalam system administrasi

Perubahan system administrasi yang dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra sekolah, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi. Perubahan system 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 computer menyebabkan rentang kendali manajer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar. (Wibowo, 2006)

Perubahan teknologi baru dapat membantu sekolah untuk mengikuti kecanggihan teknologi saat ini dan mempermudah dalam pelaksanaan pekerjaan SDM.

d. Sifat tenaga kerja

Tujuan organisasi yang menjadi ukuran kinerja, tidak selalu dapat dicapai. Setiap organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang bersifat multicultural. Kebijakan dan praktek sumber daya manusia harus berubah agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang semakin beragam. Organisasi harus dapat mengakomodir kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut.

Sumber daya manusia yang beragam dapat menjadi peluang yang baik, karena dengan adanya saling melengkapi antara yang satu dengan yang lainnya maka dapat menjadi *team* yang kompak dan visi, misi terwujud sesuai dengan apa yang diinginkan.

e. Perilaku dan keputusan kepala sekolah

Kekuatan untuk perubahan dapat datang dari adanya konflik, kepemimpinan yang jelek, system penghargaan yang tidak adil dan perlunya reorganisasi structural.

Apabila terdapat konflik antara atasan dan bawahannya merupakan tanda bahwa perubahan diperlukan. Baik kepala

sekolah maupun pegawai mungkin memerlukan pelatihan *interpersonal*, atau sekedar dengan cara memisahkan kedua orang tersebut.

Setiap organisasi atau lembaga pendidikan pasti pernah mengalami konflik antar pegawai, namun apabila konflik tersebut dapat terkoordinir dapat menjadi hal yang positif. Maka akan menjadikan organisasi itu dapat mencapai tujuannya. Itulah pentingnya pelatihan, mediasi, dan keterbukaan antara yang satu dengan yang lainnya didalam organisasi.

2. Factor eksternal

Faktor ini cenderung merupakan kekuatan yang mendorong terjadinya suatu perubahan. Factor ini merupakan factor pendorong bagi perlunya perubahan sebagai kekuatan yang bersumber dari luar organisasi, sehingga relative tidak dapat dikendalikan. (Wibowo,2006) Di dalam lingkungan eksternal ini terdapat banyak kekuatan, tetapi boleh dikatakan bahwa kekuatan-kekuatan utama berupa: teknologi computer, persaingan global dan local, dan faktor-faktor demografis. (Winardi, 2004)

Selain itu menurut Mc Calman dan Paton dalam Wibowo (2006) ada 10 macam factor pokok dalam manajemen perubahan secara efektif, yaitu:

1. Perubahan bersifat *pervasive* (menyebar) secara menyeluruh, yaitu sekolah merubah manajemen sekolah secara keseluruhan.

2. Perubahan efektif, memerlukan bantuan manajemen senior secara aktif, manajemen senior ini dapat diambil dari sekolah Internasional lain yang maju untuk memberikan pelatihan bagi sekolah RSBI.
3. Perubahan merupakan sebuah kegiatan yang bersifat multidisipliner.
4. Perubahan berhubungan dengan persoalan manusia , karena SDM perlu mendapat pelatihan dan pengarahan guna menjawab kemajuna zaman.
5. Perubahan berhubungan dengan keberhasilan.
6. Perubahan merupakan sebuah proses yang berkelanjutan, proses ini tidak hanya berlangsung saat ini, tetapi juga untuk waktu-waktu mendatang.
7. Perubahan efektif memerlukan agen perubahan yang kompeten.
8. Ditinjau dari sisi pandang metogologi, maka tidak ad acara satu-satunya yang terbaik.
9. Perubahan menyangkut kepemilikan.
10. Perubahan menyangkut persoalan kegembiraan, tantangan, dan peluang, dimana perubahan harus bisa menganalisis peluang, tantangan atau hambatan di masa mendatang.

2.2.2 Teori Manajemen Perubahan

a. Teori Motivasi

Teori ini dikemukakan oleh Beckhard dan Harris. Mereka menyimpulkan perubahan akan berubah bila ada sejumlah syaratnya, yaitu: (Kasali, 2005)

1. Manfaat biaya, bahwa manfaat yang diperoleh harus lebih besar dari pada biaya perubahan.
2. Persepsi hari esok, manusia dalam organisasi melihat hari esok dipersepsikan lebih baik.
3. Ketidakpuasan, bahwa adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang yang diatasi pimpinan.
4. Cara yang praktis, ada cara praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang.

b. Teori Proses Perubahan Manajerial

Menurut teori ini dalam Kreitner, Robert dkk dalam bukunya *Perilaku Organisasi untuk menghasilkan perubahan secara manajerial* perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Memobilisasi energy para *stakeholders* untuk mendukung perubahan dengan cara melibatkan mereka dengan menganalisis dan mendiagnosis masalah-masalah yang menghambat daya saing organisasi.
2. Mengembangkan visi dan strategi untuk mengelola dan menghasilkan daya saing yang positif.

3. Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan strategi melalui kebijakan strategi yang diformalisasikan, struktur, system dan sebagainya.
 4. Mengupayakan *consensus* terhadap visi baru sehingga visi tersebut diterima sebagai kebenaran dan dikerjakan tanpa pertentangan.
 5. Memperluas *revitalisasi* pada seluruh departemen dalam organisasi dan jangan sekali-sekali mengesankan proyek ini sebagai “pesanan” dari atas. Namun demikian juga konsistensinya pada tingkat organisasi.
 6. Memantau terus kegiatan, jangan melepaskannya begitu saja. Selalu memberikan respon terhadap umpan balik dan masalah-masalah yang direncanakan akan muncul.
- c. Teori Perubahan Alfa, Beta, dan Gamma

Teori ini merupakan perkembangan dari teori *Organization Development* yang dianjurkan oleh Gollembiewski et al. salah satu bentuk intervensi atau pendekatan yang dilakukan dalam *Organization Development* adalah *team-building* dengan tujuan untuk merekatkan nilai-nilai sebuah organisasi, khususnya kepercayaan dan komitmen.

Dalam teori ini, yang menjadi perhatian setelah melewati dimensi waktu tertentu, setelah dilakukannya lekalibrasi, cara para anggota kelompok melihat “*trust*” mengalami pergeseran. Inilah yang disebut dalam perubahan *beta*, yaitu perubahan yang terjadi

dalam cara menilai *trust*. Selanjutnya, teori perubahan ini disebut perubahan *gamma*, yaitu perubahan yang terjadi karena manusia atau kelompok melihat adanya factor atau variable lain yang lebih penting dari sekedar yang diteliti. (Kasali, 2005)

d. Teori *Contingency*

Teori ini dikembangkan oleh Tannenbaum dan Shmid pada tahun 1973 sebagaimana dalam Kasali (2005) teori ini berpendapat bahwa tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelola perubahan. Teori *Contingency* juga dikenal orang sebagai teori situasional. Mengingat kompleksitas lingkungan-lingkungan dan organisasi-organisasi. Menurut teori ini, strategi yang dipilih guna menghadapi situasi tertentu, tergantung pada tipe situasi yang dihadapi, atau ia bersifat kontingen pada situasi yang ada.

e. Teori Kerja Sama

Menurut William, Woodward, dan Dobson, Kasali, ada beberapa penjelasan mengapa manusia masih mau melakukan kerja sama yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi memperoleh *rewards* atau khawatir akan mendapatkan *punishment*
2. Motivasi kesetiaan terhadap profesi, pekerjaan atau perusahaan.
3. Motivasi moral, karena dengan bekerja sama dapat diterima secara moral.
4. Motivasi menjalankan keahlian.

5. Motivasi karena sesuai dengan sikap hidup.
6. Motivasi kepatuhan terhadap kekuasaan.

Berbagai teori sebagaimana uraian di atas dapat di implementasikan sesuai dengan kondisi lingkungan dan masalah yang dihadapi oleh masing-masing organisasi tersebut, serta tujuan dari perubahan itu sendiri.

2.2.3 Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang dinamakan *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Perubahan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih tepat dan pada kondisi lainnya, mungkin *emergent change* lebih cocok. (Arifah, 2020)

1. *Planned Change* (Perubahan Terencana)

Bullock dan Batten dalam (Burnes, 2000) mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut:

a. *Exploration phase* (fase eksplorasi)

Dalam tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan. Proses perubahan menyangkut kepedulian akan perlunya perubahan; mencari bantuan eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan; dan melakukan kontrak dengan konsultan yang mendefinisikan tanggung jawab masing-masing pihak.

b. *Planning phase* (fase perencanaan)

Sekali konsultan dan organisasi membuat kontrak, tahap berikutnya adalah menyangkut pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut; dan membujuk pengambil keputusan kunci mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang diusulkan.

c. *Action phase* (fase tindakan)

Pada tahap ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi dari *current state* (keadaan sekarang) ke *future state* (keadaan yang akan datang) yang diharapkan, dan termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang dilakukan; dan mengevaluasi kegiatan implementasi dan mengumpulkan hasil sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang perlu dapat dilakukan.

d. *Integration phase* (fase integrasi)

Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian organisasi normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan pengaturan khusus atau mendorong memelihara mereka. Proses perubahan menyangkut penguatan perilaku baru melalui umpan balik dan sistem penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada

konsultan; dan melatih manajer dan pekerja untuk memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan terhadapnya.

2. *Emergent Approach* (Pendekatan Darurat)

Emergent Approach memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut.

a. *Organizational structure* (struktur organisasi)

Organizational structure adalah perubahan structural menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi, yang berarti hierarki datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak daripada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar.

Salah satu aspek yang berkembang adalah dengan adanya gerakan menciptakan organisasi yang berpusat pada pelanggan dengan struktur yang mencerminkan sehingga tanggap terhadap pasar yang berbeda daripada perbedaan fungsi. Tanggapan pelanggan menempatkan tekanan lebih besar pada proses horizontal yang efektif dan mewujudkan konsep bahwa setiap orang adalah pelanggan.

b. *Organizational culture* (budaya organisasi)

Organizational culture adalah suatu upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekedar dengan berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralasan antara budaya organisasi bersegi jamak, tetapi juga tidak selalu persis jelas bagaimana budaya dan perubahan berhubungan, dan kalau demikian kearah mana.

c. *Organizational learning* (organisasi pembelajaran)

Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan. Keinginan untuk berubah sering hanya bersifat membersihkan diri dari perasaan karena tidak ada pilihan lain. Oleh karena itu, perubahan dapat turun dengan cepat dengan membuat krisis mendatang nyata bagi setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dengan sisten dan prosedur sekarang.

d. *Manajerial behaviour* (perilaku manajerial)

Pandangan tradisional organisasi melihat manajer sebagai mengarahkan dan mengawasi staf, sumber daya dan informasi. Akan tetapi, pendekatan *emergent change* memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer. Manajer diharapkan bekerja sebagai peninpin, fasilitator dan *coach* yang, melalui kemampuan meredam habatan hierarki, fungsi dan organisasional, dapat membawa bersama dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.

e. *Power and politics* (kekuatan dan politik)

Meskipun advokasi terhadap *emergent change* cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif.

2.3 Penelitian Relevan

Adapun beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis dapat kita lihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Relevan

No	Penelitian Relevan	Perbedaan	Persamaan
1	Afrianto (2014) “Implementasi Manajemen Perubahan di MAN 3 Palembang Sumatera Selatan”	Penelitian ini berpusat pada bagaimana kepemimpinan, analisis SWOT dan manajemen perubahan di MAN 3 Palembang. Penelitian ini menerapkan perubahan manajemen pada kepemimpinan yang membangun peningkatan kualitas guru, program sekolah, hasil ujian akhir siswa, prestasi belajar dan budaya sekolah. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah focus pada implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana.	Persamaan penelitian ini adalah sama-sama meningkatkan kualitas guru.
2	Mifka Liza Putri (2018) “Implementasi Manajemen Perubahan Pada Program Kelas Unggulan di Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTs N) 2 Bandar Lampung	Penelitian ini berpusat pada penyelenggara program kelas unggulan, pelaksanaan kelas unggulan dan factor pendukung yang paling dominan dalam pelaksanaan program unggulan di MTsN 2 Bandar Lampung. Jenis penelitian ini	Persamaan penelitian ini adalah dari jenis penelitian sama-sama memakai deskriptif kualitatif, sumber datanya adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru.

		adalah deskriptif kualitatif, sumber datanya adalah Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, guru, komite Madrasah dan staf di MTsN 2 Bandar Lampung.	
3	Agus Susanto dan Udik Budi Wibowo (2017) “Manajemen Perubahan Sekolah Menengah Kejuruan di Kabupaten Sleman”	Penelitian ini mendeskripsikan pengelolaan perubahan oleh pimpinan sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim) dalam perubahan peningkatan mutu. Perbedaan penelitian ini dengan peneliti yaitu Agus dan Udik menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain etnografi tipe mikro. Analisis data menggunakan model Spradley meliputi: analisis dominan, analisis taksonomi, dan analisis komponensial. Sedangkan penulis melakukan pengelolaan data melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data.	Persamaan penelitian ini adalah ingin mengetahui bagaimana pengelolaan manajemen perubahan oleh pimpinan sekolah.

2.4. Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian ini merupakan hasil dari teori dan konsep yang dipadukan sedemikian rupa sehingga menunjukkan kejelasan hubungan

satu dengan yang lainnya. Dalam implementasi manajemen perubahan untuk mencapai keberhasilan organisasi diperlukan pemimpin yang berpengalaman, inovatif dan semangat tinggi. Dengan demikian implementasi manajemen perubahan dapat dilihat dari perubahan manajemen di bidang sarana prasarana, tenaga pendidik dan hubungan masyarakat. Kemudian keberhasilan visi misi teraktualisasikan sesuai dengan apa yang diinginkan dimasa depan.

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

