



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN OLEH
KEPALA SEKOLAH**
(Studi Deskriptif Kualitatif di Di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan)

TESIS

Disampaiakn Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Menempuh Gelar Magister
Administrasi/Manajemen Pendidikan
FKIP Universitas Bengkulu

Oleh

YENSI AFRIZA
A2K011276

**PROGRAM STUDI
MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA FKIP
UNIVERSITAS BENGKULU
2013**



**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN OLEH
KEPALA SEKOLAH**

(Studi Deskriptif Kualitatif di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan)

TESIS

**Disampaikan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Gelar Magister Administrasi/Pendidikan
FKIP Universitas Bengkulu**

OLEH :

**YENSI AFRIZA
NIM: A2K011276**

**PROGRAM STUDI
MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA FKIP
UNIVERSITAS BENGKULU
2013**

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN OLEH
KEPALA SEKOLAH**

(Studi Deskriptif Kualitatif di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan)

PERNYATAAN

“Tesis ini merupakan karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan. Atas pernyataan saya ini, saya siap menanggung risiko dan sanksi jika dikemudian hari ditemukan pelanggaran dalam karya saya”

Bengkulu, Juni 2013

Penulis,

**Yensi Afriza
NIM A2K011276**

DISETUJUI DAN DISAHKAN OLEH

Pembimbing I,


**Prof. Dr. Bambang Sahono, M.Pd
NIP 19591015 198503 1 016**

Pembimbing II,

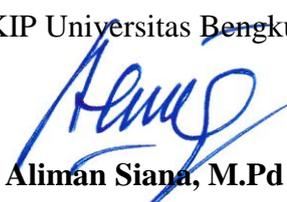

**Dr. Zakaria, M.Pd
NIP 19570819 198603 1 001**

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan



PPs FKIP Universitas Bengkulu


Dr. Aliman Siana, M.Pd

NIP 19551023 198303 1 001

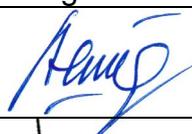
LEMBAR PERSETUJUAN PENGUJI

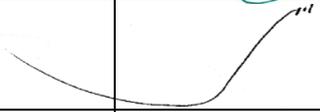
Judul Tesis : Implementasi Manajemen Perubahan Oleh Kepala Sekolah

(Studi Deskriptif Kualitatif di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan)

Nama : Yensi Afriza

NIM : A2K011276

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN			
No	Nama dan Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Aliman, M.Pd. Ketua		
2	Dr. Osa Juarsa, M.Pd. Sekretaris		

PERSETUJUAN PERBAIKAN DAN PENYEMPURNAAN DARI DEWAN PENGUJI TESIS			
No	Nama dan Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Aliman, M.Pd. Ketua		
2	Dr. Osa Juarsa, M.Pd. Sekretaris		
3	Prof. Dr. Bambang Sahono, M.Pd Pembimbing 1		
4	Dr. Zakaria, M.Pd Pembimbing 2		
5	Prof. Dr. Endang Widi Winarni, M.Pd Penguji Ahli 1		
6	Dr. Osa Juarsa, M.Pd Penguji Ahli 2		
7	Dr. Hartanto, M.Kes Penguji Ahli 3		

RINGKASAN

IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN OLEH KEPALA SEKOLAH (Studi Deskriptif Kualitatif di Sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan)

YENSI AFRIZA

**Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan,
Program Pasca Sarjana Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan,
Universitas Bengkulu, Bengkulu 2013**

Masalah umum penelitian ini yaitu "Bagaimana Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan". Rumusan Masalah Khusus penelitian ini yaitu "1) Bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, 2) bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang kurikulum, 3) bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang kesiswaan, 4) bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang sarana pendidikan, 5) bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang tenaga pendidik, 6) bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang keuangan, 7) bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang hubungan masyarakat?".

Tujuan umum penelitian ini yaitu mendeskripsikan dengan jelas tentang implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan. Tujuan khusus penelitian ini yaitu 1)

Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, 2) mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang kurikulum, 3) mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang kesiswaan, 4) mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang sarana pendidikan, 5) mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang tenaga pendidik, 6) mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang keuangan, 7) mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang hubungan masyarakat.

Metode penelitian dengan menggunakan metode kualitatif. Subjek pada penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana pendidikan, guru atau wali kelas, guru pembina ekstra kulikuler, guru bimbingan dan konseling Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Bengkulu Selatan. Penentuan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana pendidikan serta guru pengampu mata pelajaran, sebagai subjek penelitian karena kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, kurikulum, sarana pendidikan, guru kelas, atau orang-orang yang terlibat langsung dalam manajemen sekolah.

Hasil penelitian implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan adalah sebagai berikut :

Kesatu, implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam pengambilan kebijakan dan keputusan yaitu (1) pembuatan keputusan melibatkan banyak pihak, seperti wakil-wakil kepala sekolah, guru, dan komite sekolah, (2) pembuatan keputusan melalui gugus mutu terdiri dari guru-guru senior secara keilmuan dan metodologi pembelajaran, anggota komite sekolah dari kalangan pakar, tim pengendali manajemen pembelajaran, (3) keputusan sekolah secara partisipatif.

Kedua, implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang kurikulum yaitu (1) terdapat suatu program pembelajaran yang sistematis dan realistis, setiap guru mata pelajaran menyusun perangkat kegiatan belajar mengajar sebelum permulaan tahun pelajaran, setiap guru mata pelajaran menjabarkan kurikulum yang saat ini diterapkan dan mampu merakit dalam analisis materi pelajaran, setiap guru merencanakan tes hasil belajar secara benar dan berdaya guna dalam rangka membantu siswa dan meningkatkan sistem administrasinya, (2) kegiatan belajar mengajar sesuai dengan silabus secara cepat dan efektif, karena dikerjakan oleh para guru sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh pihak sekolah (3) setiap guru mata pelajaran menyusun perangkat tes yang sempurna, setiap guru mampu melaksanakan evaluasi sesuai dengan petunjuk yang berlaku, (4) setiap guru mengadministrasikan semua kegiatan kurikulum dengan baik dan sistematis.

Ketiga, implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang kesiswaan yaitu (1) mempersiapkan sistem administrasi dengan menggunakan komputerisasi yang meliputi beberapa kegiatan bidang kesiswaan antara lain : sistem persiapan/persuratan, pencatatan buku induk siswa, pencatatan buku induk pegawai, pengisian buku mutasi siswa administrasi PSB, administrasi ujian nasional, administrasi nilai/legger, laporan (PSB, ujian nasional, kenaikan kelas, keberhasilan siswa), (2) meningkatkan peran serta siswa untuk menjaga dan membina sekolah sebagai wiyata mandala, sehingga terhindar dari usaha pengaruh yang bertentangan dengan norma yang berlaku, meningkatkan kegiatan ekstrakurikuler dalam menunjang kegiatan kurikuler, meningkatkan apresiasi dan penghayatan seni, menumbuhkan sikap berbangsa dan bernegara dan mengembangkan semangat 1945.

Keempat, implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang sarana pendidikan yaitu (1) perangkat KBM difungsikan dan didayagunakan sesuai dengan program yang direncanakan, (2) saran pendukung dimanfaatkan dengan memaksimalkan sarana yang ada seperti wc guru/siswa dengan dibersihkan setiap hari oleh siswa dengan pengaturan jadwal piket atau dibersihkan siswa yang datang terlambat sebagai hukumannya, (3) pencatatan aset berupa sarana dan prasarana pendidikan pada SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dengan cara memberikan kode barang,

pencatatan dalam buku golongan, pencatatan dalam buku inventaris barang dan pembelian aset.

Kelima, implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang tenaga pendidik yaitu (1) mengembangkan kesadaran akan tugas dan tanggung jawab guru dengan cara setiap satu bulan sekali dilaksanakan rapat koordinasi antara kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, guru dan staff tata usaha yang terjadwal diluar rapat pertemuan khusus yang sifatnya insidental, (2) disamping administrasi sekolah dilakukan secara manual juga dikembangkan manajemen administrasi dengan pendekatan komputerisasi, menerapkan usul kenaikan pangkat secara reguler maupun dengan menetapkan berdasarkan angka kredit jabatan guru dapat diselesaikan tepat waktu. Setiap guru dan koordinator tata usaha mendapat DP3 masing-masing tepat pada waktu disertai data pelengkap penilaian atas pegawai yang bersangkutan.

Keenam, implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang keuangan yaitu menginvestasikan program/kegiatan sekolah selama satu tahun mendatang, menyusun program/kegiatan tersebut berdasarkan jenis dan prioritas, menghitung volume, harga satuan, dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan, membuat kertas kerja, menentukan sumber dana dan pembebanan anggaran, serta menuangkannya kedalam format buku

RAPBS, menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan.

Ketujuh, implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang hubungan masyarakat yaitu (1) meningkatkan hubungan kekeluargaan dengan mengembangkan tali persaudaraan antar sesama yang diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan sosial dan kegiatan kerohanian yang maksimal dalam satu tahun lima kali, (2) meningkatkan yaitu hubungan dengan masyarakat umum yaitu dengan cara ikut terlibat dalam kegiatan sosial yang ada dimasyarakat misalnya ikut dalam kerja bakti membersihkan semak-semak yang mengganggu jalan raya, turut menumbang moril maupun materil apabila ada musibah kematian.

Simpulan penelitian menunjukkan 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 disekolah.

Saran dari hasil penelitian ini yaitu sebagai berikut Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah cukup bagus

dan tidak begitu banyak masalah besar yang ditemukan dalam manajemen sekolah. Saran-saran peneliti sebagai berikut : 1) Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang pengambilan keputusan dipertahankan Karena proses dalam pengambilan keputusan melibatkan semua pihak sehingga kebijakan dan keputusan yang diambil dapat dirasakan oleh semua pihak yang ada disekolah merupakan kebijakan yang tepat untuk dipertahankan. 2) Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang kurikulum agar proses belajar mengajar berjalan dengan baik sebaiknya jika ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan kurikulum yang ada segera ditegur atau diberikan sanksi agar guru tersebut tidak mengulanginya lagi. 3) Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang kesiswaan meningkatkan kembali peran aktif siswa dalam kegiatan IPM misalnya sering mengadakan turnamen antar sekolah yang diselenggarakan disekolah. 4) Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang sarana pendidikan sarana-sarana pendukung agar dimanfaatkan semaksimal mungkin dan jika terdapat sarana yang tidak terpakai agar dimanfaatkan sehingga terciptanya sarana pendukung yang baik bagi warga sekolah. 5) Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan

dalam bidang tenaga pendidik meningkatkan kembali kualitas kerja agar kualitas sekolah menjadi lebih baik lagi. 6) Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang keuangan lebih meningkatkan transparansi proses keuangan sekolah agar terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan.

7) Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam bidang hubungan masyarakat memperbanyak kegiatan yang bersifat kekeluargaan, mengingat sekolah SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan adalah sekolah muslim alangkah baiknya pihak sekolah memperbanyak melakukan kegiatan kerohanian misalnya menyediakan tempat, guru mengaji untuk masyarakat umum disekolah dengan jadwal yang ditentukan pihak sekolah agar proses belajar mengajar tidak terganggu

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil Alamin, Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, petunjuk, kekuatan dan kesabaran pada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Implementasi manajemen perubahan kepala sekolah (Studi deskriptif kualitatif di SMA Muhammadiyah Kota Manna Bengkulu Selatan)”.

Tak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa manusia dalam memahami hakikat hidup yang sesungguhnya. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk melanjutkan kepeneltian tesis untuk memenuhi syarat akhir menempuh kuliah administrasi/manajemen pendidikan di Universitas Bengkulu. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan dalam penyelesaiannya tak lepas dari bimbingan, arahan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof.Dr.Bambang Sahono, selaku pembimbing utama yang telah banyak memberikan arahan, masukan, saran, dan kritik sehingga terselesainya tesis ini.
2. Bapak Zakaria,M.Pd, selaku pembimbing kedua yang telah banyak memberikan arahan, masukan, saran, dan kritik sehingga terselesainya tesis ini.
3. Kedua Orang Tuaku atas semua yang telah diberikan kepada ananda dengan tulus ikhlas, semoga oleh Allah dicatat sebagai Amal Ibadah dan mendapatkan Pahala.
4. Untuk Agusman Syahyono trimakasih atas dukungannya.
5. Untuk Dina Novi Darma Santi dan Tika Indah Sari serta Rekan-rekan seangkatan yang tak dapat disebutkan satu-persatu. Akhirnya penulis berharap dan memohon semoga bimbingan, arahan dan bantuan yang

telah diberikan mendapat balasan dari-Nya dan semoga tulisan ini dapat memberikan manfaat. Amin.

Bengkulu, Mei 2013

YENSI AFRIZA
A2K011276

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Halaman Pengesahan	
ABSTRAK.....	i
RINGKASAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
E. Ruang Lingkup Penelitian.....	11
F. Definisi Konsep.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	14
A. Deskripsi Teoritik.....	14
B. Penelitian Yang Relevan.....	39
C. Paradigma Penelitian.....	40
BAB III METODE PENELITIAN.....	42

A. Rancangan Penelitian.....	42
B. Subjek Penelitian.....	43
C. Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen.....	44
D. Teknik Analisis Data.....	49
E. Pertanggung Jawaban Penelitian.....	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	57
A. Hasil Penelitian.....	57
B. Pembahasan Penelitian.....	85
C. Keterbatasan Penelitian.....	91
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....	93
A. Simpulan.....	93
B. Implikasi.....	97
C. Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA.....	104
LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan.....	59
Tabel 1.2. Implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang kurikulum.....	64
Tabel 1.3. Implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang kesiswaan.....	67
Tabel 1.4. Implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang sarana pendidikan.....	72
Tabel 1.5. Implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang tenaga pendidik.....	75
Tabel 1.6. Implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang keuangan.....	78
Tabel 1.7. Implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang Humas.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Paradigma Penelitian.....	41
Gambar 1.2. Teknik Analisis Data.....	48

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pendidikan merupakan faktor penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu pendidikan selalu mendapatkan prioritas utama dalam pembangunan dan mendapatkan perhatian besar dari pemerintah dan masyarakat, salah satunya tempat dimana proses pendidikan itu akan berjalan yaitu sekolah. Dimana didalamnya terdapat orang-orang yang beraktivitas langsung dengan dunia pendidikan yaitu siswa, guru, kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, dan orang-orang lain yang terlibat didalamnya. Tentunya proses pendidikan akan berjalan dengan baik apabila didalam sekolah tersebut terdapat sistem manajemen yang baik, hal ini sesuai dengan pengertian manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari Stoner dalam Imron (2012:14). Defenisi lain dari manajemen dikemukakan oleh Nurhadi Mulyani dalam Imron (2012:15) manajemen adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, agar efektif dan efisien.

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

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, begitupun halnya dalam manajemen suatu organisasi. *Jeff Davidson* dalam *Firmansyah Nugraha*, (2011:20) 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. Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, bahwa perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi bisa terjadi di berbagai aspek kehidupan organisasi. Hal ini dikuatkan oleh

pendapat Potts dan LaMarsh,(2004:16) menyatakan bahwa 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.

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Didalam kepemimpinnya kepala sekolah harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah. Menurut Suhardiman (2012:1) Sekolah merupakan instrumen paling depan dalam menjalankan proses pendidikan secara makro pada akhirnya akan bermuara pada sekolah melalui pembelajaran. Kepala sekolah sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen disekolah sehingga proses belajar mengajar disekolah itu berjalan dengan baik. Kepala Sekolah memegang peranan sentral dalam melakukan proses manajemen perubahan di sekolah. Walaupun dalam pelaksanaanya dapat didelegasikan ke dalam team kerja yang bersifat operasional, kepala sekolah merupakan ‘ujung tombak’ dari kelompok kerja tersebut. Untuk itu, terdapat beberapa atribut personal maupun keterampilan manajerial dalam melakukan proses perubahan tersebut. Yang dimaksud dengan atribut personal meliputi beberapa hal.

Pertama, adanya keinginan yang bersifat intrinsik, timbul dari dalam diri sendiri, untuk melakukan perubahan nyata. Tanpa adanya motivasi intrinsik tersebut, proses perubahan akan mengalami kendala dan akan bersifat 'setengah-setengah'. Motivasi intrinsik ini mungkin sulit 'diukur' namun dapat 'dirasakan' oleh segenap anggota komunitas sekolah. Pada akhirnya, hal ini akan tampak dari perilaku nyata sehari-hari dimana kepala sekolah memberikan contoh perilaku konkrit '*do the talk*' yang secara nyata dapat dilihat oleh orang lain. Kedua, adanya keinginan sekaligus keterampilan untuk 'mendengarkan aktif'. Yang dimaksud di sini adalah kemauan untuk menerima berbagai informasi, input, masukan dari para pihak, terkait dengan kinerja sekolah maupun dalam melakukan rencana pengembangan sekolah. Hal ini bagai pedang bermata dua di satu sisi kepala sekolah akan mendapatkan informasi yang bermanfaat dari stakeholder yang terlibat. Di sisi lain, komitmen stakeholder dalam melakukan perubahan akan terbangun, karena mereka akan merasa menjadi 'bagian' dari proses perubahan tersebut, karena umpan balik dari mereka 'didengarkan dan ditindaklanjuti' oleh kepala sekolah sebagai ujung tombak proses tersebut. Adapun yang dimaksud dengan keterampilan manajerial dalam melakukan proses perubahan meliputi dua strategi yang dapat diterapkan dalam organisasi sekolah. Pertama, adalah secara struktural, dimana secara organisatoris, kepala sekolah dapat menempatkan staf yang memiliki visi dan keinginan yang disertai keterampilan yang memadai untuk melakukan perubahan menuju tujuan

organisasi yang hendak dicapai, di posisi yang strategis sebagai 'agen perubahan'. Tentu saja hal ini harus disertai dengan data dan rasional yang kuat agar tidak timbul rumor bahwa kepala sekolah hanya menunjuk staf yang 'dekat dengannya'. Hal kedua yang dapat dilakukan adalah dengan mengelola sumber daya manusia dalam sekolah tersebut untuk diberdayakan dalam proses perubahan agar dapat mencapai tujuan strategis sekolah sebagai organisasi. Untuk ini tentu diperlukan berbagai perangkat penilaian kinerja, 'knowledge management' serta analisis kebutuhan pengembangan SDM di dalam sekolah tersebut. Selain itu keterampilan dalam melakukan '*coaching*' dan '*mentoring*' akan sangat membantu kepala sekolah dalam melakukan proses manajemen perubahan di sekolah yang dipimpinnya. M. Ngalim Purwanto (1986:19) dalam (www.akhmadsudrajat.wordpress.com) menyatakan bahwa: "Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena lebih dekat dan langsung berhubungan dengan pelaksanaan program pendidikan tiap-tiap sekolah dan tercapai atau tidaknya tujuan pendidikan itu, sangatlah tergantung kepada policy atau kebijaksanaan dan kecakapan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan". Dalam hal ini M. Ngalim Purwanto, juga menyatakan, bahwa: Seorang kepala dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila memiliki kecakapan-kecakapan, seperti mengetahui cara yang baik untuk mengerjakan sesuatu, mengetahui hasil mana yang baik dan waktu mana yang tepat untuk mencapai tujuan.

Kepala harus dapat meyakinkan kelompoknya bahwa cara, hasil dan waktu yang ditetapkan itu adalah tepat dan benar.

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

Agar Lembaga pendidikan mengalami kemajuan, maka kepemimpinannya harus diserahkan pada orang-orang yang memiliki kemampuan di bidangnya, sehingga tugas-tugas bisa dijalankan secara profesional. Ini sesuai dengan peraturan menteri pendidikan nasional No 13 Thn 2007, kepala sekolah harus memiliki kemampuan, kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial, terdapat berbagai pendapat tentang kemampuan kepribadian. Kemampuan teraplikasi dalam dua pola, yaitu yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada manusia, kemampuan manajerial terkait dengan efektifitas pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Adapun kemampuan kewirausahaan merupakan kemampuan yang tanpak dari kemandirian kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya yang ada.

Demikian halnya perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan, tidak lepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah tersebut. Pola-pola kepemimpinan yang dipergunakan oleh kepala sekolah dalam mengelola sekolah ini terbukti memberikan kontribusi atau sumbangan yang positif bagi perkembangan dan kemajuan di kemudian hari.

SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan merupakan sekolah yang keberadaannya cukup mendapat tanggapan positif dari masyarakat banyak dengan bukti masyarakat menyekolahkan anak-anaknya di sekolah tersebut dari data yang saya dapatkan tercatat pada tahun 2013 ada 190 jumlah siswa yang sekolah disekolah tersebut, jumlah tersebut merupakan jumlah siswa terbanyak dari jumlah sekolah – sekolah swasta lainnya yang ada di Bengkulu Selatan. Disamping itu jumlah murid tiap tahunnya terus bertambah, hubungan interpersonal yang terjalin baik dan harmonis antara kepala sekolah, guru, murid, orang tua dan masyarakat.

Eksistensi SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan ini menjadi tanggung jawab kepala sekolah sampai saat ini berjalan cukup baik walaupun masih memerlukan peningkatan kualitas yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

Kualifikasi kepemimpinan kepala sekolah, dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap aktivitas kepala sekolah sebagai pemimpin formal yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup sekolah khususnya yang

berkaitan dengan upaya mengembangkan dan memajukan sekolah tersebut.

Terdorong keinginan untuk mengetahui upaya-upaya yang dilakukan kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan manajemen perubahan, maka penulis tertarik untuk mengkaji implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan.

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Bengkulu Selatan, karena sekolah tersebut merupakan sekolah swasta terbaik di Bengkulu Selatan.

1. Rumusan Masalah Umum

Masalah umum adalah: Bagaimana Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan.

2. Rumusan Masalah Khusus

Rumusan Masalah Khusus di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan?
2. Bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang kurikulum?

3. Bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang kesiswaan?
4. Bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang sarana pendidikan?
5. Bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang tenaga pendidik?
6. Bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang keuangan?
7. Bagaimana implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang hubungan masyarakat?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dengan jelas tentang implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan.

Sedangkan tujuan khusus penelitian ini antara lain:

1. Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan
2. Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang kurikulum
3. Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang kesiswaan
4. Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang sarana pendidikan

5. Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang tenaga pendidik
6. Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang keuangan
7. Mendeskripsikan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di bidang hubungan masyarakat.

D. Kegunaan Penelitian

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

- a. Manfaat Teoritis
 1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan manajemen sekolah
 2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah konsep dari teori-teori tentang manajemen sekolah
 3. Sebagai bahan masukan bagi kalangan akademis yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan manajemen sekolah
- b. Manfaat Praktis
 1. Sebagai masukan bagi seluruh komponen sekolah dalam inovasi manajemen sekolah
 2. Sebagai pedoman bagi sekolah-sekolah dalam inovasi manajemen sekolah.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah terbatas pada implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan yang meliputi perencanaan, pengeorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta faktor pendukung dan penghambat. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang dilaksanakan di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan.

Objek yang diteliti : implementasi manajemen perubahan sekolah dibidang pengambilan kebijakan dan keputusan, kurikulum, kesiswaan, sarana pendidikan, tenaga pendidik, keuangan dan bidang humas. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana pendidikan, keuangan, humas, guru atau wali kelas, guru pembina ekstra kulikuler, guru bimbingan dan konseling. Sub pembahasan implementasi manajemen perubahan penelitian adalah : (1) implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, (2) implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang kurikulum, (3) implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang kesiswaan, (4) implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang sarana pendidikan, (5) implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang tenaga pendidik, (6) implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidang keuangan, (7) implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah dibidangng humas.

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

F. Definisi Konsep

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

1. Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.
2. Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.
3. Kata kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu, kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan "ketua" atau pemimpin dalam suatu organisasi atau suatu lembaga. Sekolah adalah sebuah lembaga pendidikan dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai "seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".

4. Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah adalah satuan unit layanan pendidikan menengah atas sebagai tempat berlangsungnya proses kegiatan belajar mengajar antar siswa dengan guru yang didirikan oleh Muhammadiyah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Deskriptif Teoritis

1. Manajemen Perubahan

Manajemen sebagaimana dirumuskan oleh Jones et al adalah *The planning, organizing, leading and controlling of resources to achieve organizational goals effectively and efekciently* (Jones, Gareth R, 2000:5). Pengertian manajemen yang dirumuskan oleh Jones dan kawan-kawanya adalah pengertian manajemen yang lazim digunakan dan disepakati oleh sebagian besar tokoh manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Nada yang berbeda diungkapkan oleh Robbin yaitu sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain (Robbins,Stephen P,2003:6).

Perubahan pada dasarnya melakukan segala sesuatu secara berbeda. Jeff Davidson mnenjelaskan bahwa perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna malakukan 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 (Davidson, Jeff, 2005:3). 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 (Potts, Rebecca and La Marsh, Jeanne, 2004:36). Perubahan lembaga menurut Potts dan La Marsh dibatasi pada aspek struktur Organisasi, proses, orang dan budaya organisasi.

Setelah dijelaskan pengertian manajemen dan perubahan, selanjutnya dirumuskan pengertian manajemen perubahan. Menurut Winardi, (2011:8) manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.

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.

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 (Potts dan LaMarsh, 2004:16).

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 tools alat 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.

Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebabsebab 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, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

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 telah dicapai agar proses manajemen yang meliputi *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Leading* (kepemimpinan dan penggerakan), serta *Controlling* (monitor dan evaluasi), bisa berjalan secara 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 (Robbins, Stephen P, 2003:6). Dubrin memberikan pengertian manajemen suatu proses menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning, and decision making, organizing, leading and controlling* (Dubrin, Andrew J, 1990 : 5).

1.) 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 Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan

lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan.

Dubrin, Andrew J (1990:16) berpendapat bahwa Fungsi manajemen pada intinya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning*

Planning merupakan langkah pertama yang harus dilakukan seorang manajer.

2. *Organizing*

Organizing merupakan tanggung jawab seorang manajer untuk mendesain struktur organisasi dan mengatur pembagian pekerjaan.

3. *Staffing*

Staffing merupakan pekerjaan manajer untuk mengisi jabatan yang tersedia dalam organisasi.

4. *Leading*

Leading atau memimpin merupakan fungsi manajer untuk mengarahkan dan mengordinasikan orang untuk menjalankan pekerjaan agar tujuan dapat dicapai.

5. *Actuating*

Actuating berkenaan dengan fungsi manajer untuk menjalankan tindakan dan melaksanakan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.

6. *Controlling*

Controlling merupakan aktivitas untuk meyakinkan bahwa semua hal berjalan seperti seharusnya dan memonitor kinerja organisasi.

Menurut Delogne Rian (2011: 3) Ada banyak pendapat para pakar manajemen tentang fungsi-fungsi manajemen. Kadang kala 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 lainnya:

1. Forecasting 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 : 1) Pasti beda dengan sekarang, 2) Penuh dengan ketidak pastian, 3) Tidak dapat direkayasa, 4) Tidak dapat dikendalikan, 5) Perubahan yang terjadi semakin cepat, 6) Paradoks dengan keinginan manusia.

Perubahan dipicu oleh beberapa faktor :

- 1) Teknologi, kiat mengerjakan sesuatu berdasarkan logika rasional, (1) Ekonomi, perilaku mendayagunakan sumber

dalam memenuhi kebutuhan hidup (kepuasan), (2) Sosial, hubungan dalam masyarakat, (3) Politik, pengelolaan kekuasaan dan kekuatan.

2) Planning (Perencanaan)

Planning adalah suatu proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan strategi dan taktik untuk mencapainya. Karakteristik tujuan yang efektif : (1) Spesifik dan dapat dimengerti, (2) Dapat diukur, (3) Punya kerangka waktu tertentu, (4) Singkat, (5) Standar, (6) Realistik, (7) Fleksibel, (8) Dapat diterima.

Tujuan perencanaan: 1) Meningkatkan fokus dan fleksibilitas, 2) Meningkatkan koordinasi, 3) Meningkatkan kontrol, 4) Memperbaiki manajemen waktu, 5) Agar perubahan yang terjadi di masa depan tidak terlalu berbeda dari tujuan organisasi, 6) Problem Solving.

2. Decision Making (Pengambilan Keputusan)

Decision Making adalah menentukan pilihan diantara beberapa alternatif untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan organisasi.

3. Budgeting (Penganggaran)

Budgeting adalah anggaran pendapatan dan pengeluaran yang teratur yang meliputi semua tahap kegiatan untuk suatu jangka waktu tertentu.

4. Staffing (Pengisian Staff)

Staffing 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)

Controlling adalah proses pemantauan kegiatan organisasional untuk mengetahui apakah kinerja aktual sesuai dengan standar dan tujuan yang diharapkan. Tahap-tahap dalam controlling : 1) Tetapkan standar, 2) Monitor dan ukur kinerja aktual, 3) Bandingkan hasil kinerja aktual dan standar, 4) Ambil tindakan perbaikan dan buat penyesuaian.

7. Evaluasi.

Evaluasi adalah upaya untuk menilai proses pelaksanaan rencana berdasarkan rencana yang telah dibuat.

Objek evaluasi :

1) Kendala-kendala dan penyimpangan, 2) Hasil.

1.) Pendekatan Manajemen Perubahan

David A. Nadler dkk (1994:25) mengemukakan pendekatan manajemen perubahan melalui lima tahap, yaitu:

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.
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 Jeffrey-Louis yaitu:

1. *Planned Change* (Perubahan Terencana)

Bullock dan Batten (Burnes, 200:272) mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan yaitu sebagai berikut:

- a. *Exploration phase* (fase eksplorasi).
- b. *Planning phase* (fase perencanaan).
- c. *Action phase* (fase tindakan).
- d. *Integration phase* (fase integrasi).

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).
- b. *Organizational culture* (budaya organisasi).
- c. *Organizational learning* (organisasi pembelajaran).
- d. *Manajerial behaviour* (perilaku manajerial).
- e. *Power and politics* (kekuatan dan politik).

Dalam melakukan *emergent change*, Pettigrew dan Whipp (Burnes, 2000:294) mengusulkan model untuk mengelola perubahan strategis dan operasional dengan melibatkan lima faktor yang saling berkaitan yaitu sebagai berikut:

1. *Environmental assesment* (penelusuran lingkungan).
2. *Leading change* (memimpin perubahan).
3. *Linking strategic and operational change* (menghubungkan perubahan strategis dan operasional).
4. *Human resources* sebagai *assets* dan *liabilities* (sumber daya manusia sebagai kekuatan dan beban).

Sedangkan menurut Paramarta Arya (2011) menyebutkan ada sembilan tahap pendektan yang dilakukan dalam manajemen perubahan:

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 2 hal yang baik dilakukan dalam pendekatan perubahan: Creative destruction; menghancurkan dan mengganti dengan mengurangi pekerja, merombak struktur, akulturasi kembali seluruh tenaga kerja, atau menggantikan jaringan sosial dengan jaringan komputer. Creative recombination; mencabut apa yang sudah kita miliki dan mengombinasikan kembali dalam bentuk baru dan berhasil (Abrahamson, 2004:12). Ada 5 faktor yang perlu diperhatikan agar pendekatan perubahan tidak menimbulkan kepusingan (change without pain): 1) Orang 2) Jaringan 3) Budaya 4) Poses 5) 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: 1) Fase eksplorasi; dimana tiap organisasi berusaha menggali dan memutuskan apakah akan membuat perubahan spesifik atau tidak. 2) Fase perencanaan; menyangkut pemahaman masalah dan cara tiap organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam melakukan perubahan. 3) Fase tindakan; tiap organisasi

mulai mengimplementasikan perencanaan perubahannya berdasarkan keadaan sekarang dan keadaan akan datang, menciptakan peraturan yang tepat dan mengevaluasi hasil implementasi tersebut. 4) Fase integrasi; berkaitan dengan konsolidasi dan stabilisasi perubahan setelah sukses diimplementasikan, berkaitan dengan penguatan perilaku serta feedback individu.

b). Pendekatan Darurat, menekankan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perusahaan, yaitu:

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. 1) 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. 2) Perilaku manajerial: dimana peran Manajer sebagai pemimpin, fasilitator dan coach meredakan hambatan hierarki, sehingga mampu memotivasi tim untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan. 3) Kekuatan dan 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, Pertalian maksud 2. Pendekatan yang Menekankan pada Proses The Choice of Process (Proses Pilihan) terdiri dari 3 elemen, yaitu: 1) Konteks organisasional; berusaha mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi melalui informasi masa lalu, sekarang dan merencanakan yang akan datang dengan menggunakan metode- metode tertentu (SWOT dan PEST). 2) Fokus pilihan; mengkhhususkan perhatian pada isu jangka pendek, menengah dan panjang, berkaitan dengan kinerja organisasi atau pengembangan kompetensi teknologi tertentu. 3) 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 elemen:a) Vision, 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

(Burrnes, 2000:467) terdapat 4 aspek untuk membangun visi yaitu:

- a) misi, nilai manfaat, nilai kondisi dan tujuan jangka menengah.
 - b) Strategy 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: 1) Tujuan dan manfaat 2) Merencanakan perubahan 3) Orang (people)
6. Pendekatan Cultural dalam melakukan perubahan, tidak hanya diperlukan dorongan dari manajemen puncak, melainkan adanya kerjasama antara semua pihak secara terintegrasi. Menurut (Peter Senge, 1999:12) ada beberapa alasan yang menyebabkan hal tersebut yaitu:
- 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 tidak efektif. Pemimpin selalu dikaitkan dengan manajemen puncak atau yang secara hierarki memiliki peran esekutif 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 ini mengusahakan visi yang jelas, tujuan, arah, batas pembatasan dan 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
8. Pendekatan Konektif Memimpin berdasar hubungan dilakukan dengan mengintegrasikan semuakemungkinan hubungan yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Connective leadership atau kepemimpinan berdasar hubungan merupakan salah satu model yang diajukan Jean Lipman-Blumen (Hesselbein dan Johnston, 2002:89-101). Menurutnya, pemimpin harus belajar mengintegrasikan interdependence atau saling ketergantungan dengan diversity atau keberagaman. Interdependence menyangkut kegiatan yang bersifat saling melengkapi antar 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) Mengutamakan negosiasi, membujuk, dan mengintegrasikan kelompok yang antagonistis) 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 Dasar perilaku connective leadership dapat dibagi dalam 3 perangkatachieving styles: a) Gaya kepemimpinan langsung b) Gaya kepemimpinan rasional c) Gaya kepemimpinan instrumental.

3. Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Sekolah

Berdasarkan kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran kepala sekolah yaitu educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader (pemimpin), pencipta iklim kerja, dan wirausahawan.

1. Kepala sekolah sebagai educator (pendidik)

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran

dan latihan. Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan empat macam nilai, yaitu:

- a) Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b) Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral.
- c) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- d) Artistik, hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Maka hal yang perlu diperhatikan oleh seorang kepala sekolah sebagai pendidik mencakup dua hal pokok yaitu sasaran atau kepada siapa perilaku sebagai pendidik itu diarahkan dan bagaimana peranan sebagai pendidik itu dilaksanakan. Oleh karena itu ada tiga yang menjadi sasaran utamanya yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administrative (staf) dan para siswa atau peserta didik. Disamping ketiga sasaran utama pelaksanaan peranan kepala sekolah sebagai pendidik, terdapat pula kelompok sasaran lain yang tidak kalah pentingnya yaitu organisasi orang tua siswa, organisasi siswa, dan organisasi para guru. Keberadaan organisasi orang tua siswa lebih banyak diperlukan untuk membantu dan mengatasi keperluan berbagai

sumber daya dalam membina kehidupan kepala sekolah, baik berupa dana, sarana, jasa maupun pemikiran-pemikiran juga membantu pelaksanaan pembinaan kesiswaan, khususnya pelaksanaan program-program diluar kurikuler. Organisasi siswa diperlukan dalam usaha memberikan wadah bagi para siswa dalam menumbuhkan dan mengembangkan berbagai minat, bakat, dan kreativitas melalui program-program kokurikuler, maupun diluar kurikuler serta dalam usaha menunjang keberhasilan program kurikuler. Organisasi guru sebenarnya merupakan organisasi profesi, sebab didalam organisasi terdapat para guru yang mempunyai latar belakang pendidikan yang sama. Sebagai organisasi profesi ada dua hal pokok yang sangat penting menjadi acuan, yaitu sebagai salah satu wadah pembinaan dan pengembangan profesi sesuai dengan bidangnya.

2. *Kepala sekolah sebagai manajer*

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

a) Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (*responsible and accountable*).

- b) Dengan waktu dan sumber yang terbatas seorang Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan (*managers balance competing goals and set priorities*).
- c) Kepala sekolah harus berpikir secara analistik dan konseptual (*must think analytically and conceptionally*).
- d) Kepala sekolah sebagai juru penengah (*mediators*).
- e) Kepala sekolah sebagai politisi (*politicians*)
- f) Kepala sekolah adalah seorang diplomat.
- g) Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan yang sulit (*make difficult decisions*).

3. ***Kepala sekolah sebagai pemimpin***

Kata “memimpin” memberikan arti memberikan 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 kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*), kemauan orang lain atau bawahan untuk mengikuti keinginan pemimpin. Maka dengan kata lain pemimpin tidak akan terbentuk tanpa bawahan.

4. *Kepala sekolah sebagai administrator*

Menurut Gorton (Sagala, 2009) bagi kepala sekolah ada tiga 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. 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.

5. *Kepala sekolah sebagai supervisor*

Secara spesifik program supervise menurut Sestina (Sagala 2009:21) meliputi: membantu guru secara individual dan secara kelompok dalam memecahkan masalah pengajaran; mengkoordinasikan seluruh usaha pengajaran menjadi perilaku edukatif yang terintegrasi dengan baik; menyelenggarakan program latihan berkesinambungan bagi guru-guru; mengusahakan alat-alat yang bermutu dan mencukupi bagi pembelajaran; membangkitkan dan memotivasi kegairahan guru yang kuat untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal; membangun hubungan yang baik

dan kerjasama antara sekolah, lembaga social dan instansi terkait serta masyarakat.

6. ***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 :

- 1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan,
- 2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan 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 tentang 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 (modifikasi dari pemikiran E. Mulyasa tentang Kepala Sekolah sebagai Motivator, E. Mulyasa, 2003).

7. *Kepala sekolah sebagai wirausahaan*

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, and Jovita (Glatthorn, 2006: 232) yaitu 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 kurikulum, dan membantu guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas.

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

1. Mengenal, 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.

Jika dikaitkan tujuh peran kepala sekolah yaitu: 1) kepala sekolah sebagai edikator (pendidik), 2) kepala sekolah sebagai manajer, 3) kepala sekolah sebagai pemimpin, 4) kepala sekolah sebagai administrator, 5) kepala sekolah sebagai supervisor, 6) kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja, 7) kepala sekolah sebagai wirausahaan dengan tujuh fungsi manajemen yaitu: 1) Forecasting Forecasting, 2) Decision Making (Pengambilan Keputusan), 3) penganggaran, 4) . Staffing (Pengisian Staff), 5) pelaksanaan, 6) Controlling (Pengawasan), 7) evaluasi, serta dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan menurut Jeffy-Louis yaitu: 1) *Planned Change* (Perubahan Terencana), 2) *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, memahami tujuan pendidikan dengan baik, wawasan luas, dan keterampilan professional terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah.

B. Penelitian Yang Relevan

1. Penelitian Okpa Trioka (2010) dalam tesis ini yang berjudul “Penerapan Manajemen Disiplin sekolah di SMA Negeri Tebat Karai Kabupaten Kepahiang” (studi deskriptif kualitatif di SMA Negeri 1 Tebat Karai Kabupaten Kepahiang) menyimpulkan bahwa penerapan disiplin di SMA Negeri 1 Tebat Karai Kabupaten Kepahiang telah dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang ada, yaitu: sesuai dengan peraturan disiplin pegawai Negeri Sipil, peraturan Pemerintahan Nomor 16 tahun 1995 tentang Gerakan Disiplin Nasional, petunjuk pelaksanaan Kerja Kepala Sekolah, petunjuk administrasi Sekolah Menengah Umum Depdiknas, petunjuk pelaksanaan fungsi dan tugas dan sesuai dengan tata tertib yang ada disekolah.
2. Penelitian Jiman (2011) dalam tesis yang berjudul “Manajemen Perubahan Dalam Pengelolaan Laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam (studi deskriptif kualitatif di SMA Negeri 1 Argamakmur)” menyimpulkan bahwa pengelolaan laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam di SMA Negeri 1 Argamakmur, sudah baik dan mendukung

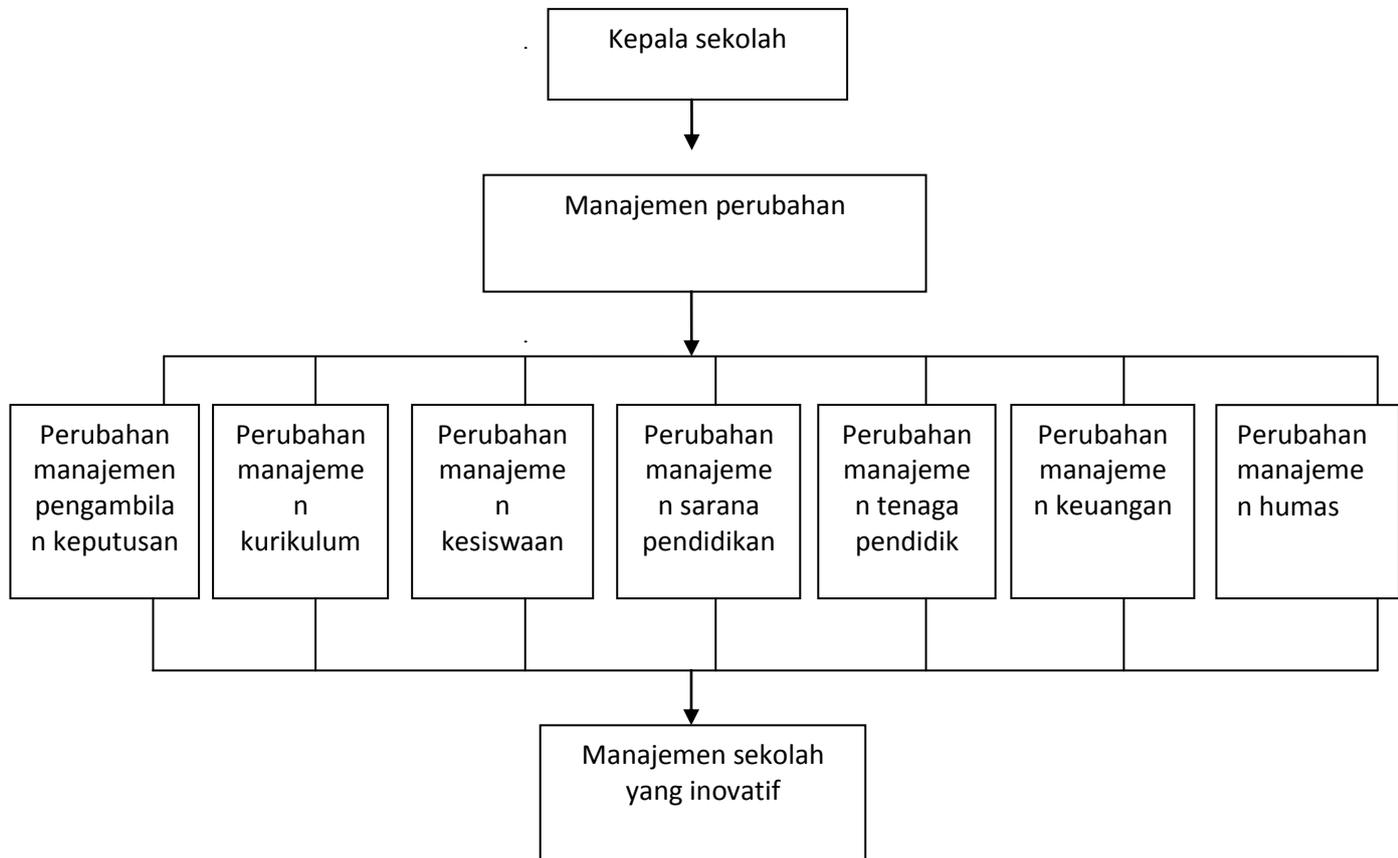
peningkatan mutu pendidikan IPA. Kesimpulan ini didukung oleh hasil investigasi yang menentukan dokumen rencana pelaksanaan program

kerja laboratorium Ilmu Pengetahuan Alam disusun berdasarkan konsep perencanaan yang dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan semua guru IPA (kimia, fisika dan biologi), koordinator laboratorium, dan laboran.

C. Paradigma Penelitian

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 (1985) : 225) dalam rahmah (2010:9) berpendapat bahwa : untuk memahami focus pada penelitian lebih tajam diperlukan menetapkan kerangka pikir penelitian, yakni “statemen of theoretical perspective that will guide the inquiry”. Paradigma penelitian ini dilihat pada gambar 1.1

Paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk membuat gambaran atau deskripsi tentang implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan secara objektif. Metode deskriptif bertujuan untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah yang atau memelihara kondisi dan praktik-praktik yang berlaku.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data skunder diperoleh dengan teknik observasi dan teknik wawancara tentang unsur-unsur yang terdapat dalam paradigma penelitian dengan kepala sekolah. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan teknik dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan.

Menurut (Sugiono, 2009:15), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositifsime, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sample sumber dan data dilakukan secara purposive dan snowbaal, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi

(gabungan) analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Menurut Aminudin (1990: 2) metode kualitatif merupakan jenis penelitian dimana perumusan masalah penelitian bukan diarahakan oleh teori melainkan oleh gejala penelitian yang dihadapi dilapangan. Untuk mempertahankan tingginya keabsahan data, maka sebelum pelaksanaan pengumpulan data terlebih dahulu dilakkukan berbagai kesiapan, terutama untuk mempersiapkan bentuk-bentuk dan jenis data yang dipergunakan. Dengan kesiapan ini diharapkan dapat terjadi kesenjangan atau perbedaan cara memperoleh data dari sumber yang satu dengan yang lain.

B. Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana pendidikan, keuangan, hubungan masyarakat, guru mata pelajaran atau wali kelas, guru pembina ekstra kulikuler, Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Bengkulu Selatan. Penentuan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kesiswaan, sarana pendidikan, keuangan, hubungan masyarakat serta guru pengampu mata pelajaran sebagai subjek penelitian karena kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, kurikulum, sarana pendidikan, keuangan, hubungan masyarakat, guru kelas, atau orang-orang yang terlibat langsung dalam manajemen sekolah yang berjumlah 19 orang.

C. Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen Penelitian

1. Teknik Pengumpulan Data

a. Pengamatan (observasi)

Pengamatan atau observasi adalah suatu teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara teliti serta pencatatan secara sistematis (Arikunto, 2006: 30). Observasi diartikan juga sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala yang tampak pada objek yang akan kita teliti. Menurut Margono dalam Julita S, teknik observasi dibedakan menjadi dua, yaitu observasi secara langsung dan observasi secara tidak langsung. Yang dimaksud dengan observasi secara langsung adalah pengamatan dan pencatatan dilakukan terhadap objek tempat berlangsungnya peristiwa observer berada pada objek yang akan diteliti. Sedangkan observasi secara tidak langsung adalah suatu peristiwa yang akan diteliti tetapi pengamatannya dilakukan melalui sebuah dokumen seperti film, slide ataupun foto.

Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dan dikumpulkan melalui pengamatan langsung implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan. Peneliti melakukan pengamatan terhadap : 1) manajemen perubahan oleh kepala sekolah, 2) pengamatan terhadap dokumen-dokumen sekolah berupa dokumen manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah, dokumen susunan organisasi sekolah, dokumen laporan pengamatan

dan evaluasi serta monitoring kepala sekolah terhadap manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan.

b. Wawancara

Wawancara merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung pada objek yang diteliti atau melalui perantara yang mengetahui persoalan dari objek yang diteliti. Sedangkan Zuriyah (2007) mengatakan bahwa wawancara adalah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan lisan untuk dijawab secara lisan pula. Dengan demikian wawancara kita ketahui memiliki ciri-ciri yakni adanya kontak langsung antara pewawancara atau peneliti kepada objek responden yang akan diteliti.

Pedoman wawancara yang sering digunakan banyak yang bersifat semi struktur, dimana pada awalnya pewawancara menanyakan secara terstruktur informasi yang ingin kita dapatkan, kemudian dengan teknik yang telah dikuasai oleh peneliti melanjutkan pertanyaan dengan mengorek keterangan yang lebih lanjut dan dalam sehingga informasi yang didapatkan oleh peneliti semakin banyak dan semua variabel yang diinginkan dapat terjawab dengan baik.

Wawancara dilakukan pada semua objek penelitian yang telah ditentukan, sehingga akan diperoleh data-data yang diinginkan sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Peneliti sebagai pewawancara melakukan wawancara kepada struktur organisasi

SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan, yaitu 1) kepala sekolah, 2) wakil kepala sekolah bagian kurikulum, wakil kepala sekolah bagian kesiswaan, wakil kepala sekolah bagian sarana prasarana, 3) dewan guru. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara untuk mendapat informasi dan data yang diperlukan berkaitan dengan implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan yaitu : informasi dan data mengenai manajemen perubahan dalam pengambilan keputusan, manajemen perubahan dibidang kurikulum, manajemen perubahan dibidang kesiswaan, dibidang sarana pendidikan, dibidang tenaga pendidikan, dibidang keuangan, dibidang hubungan masyarakat.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah laporan tertulis dari suatu peristiwa yang isinya terdiri atas penjelasan dan pemikiran terhadap peristiwa itu dan ditulis dengan sengaja untuk menyimpan dan meneruskan keterangan mengenai peristiwa tersebut (Surakhmad, 1980). Sedangkan Arikunto (2002) mengatakan bahwa metode dokumentasi adalah metode yang digunakan untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya. Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan tata letak, organisasi pengelolaan, dan bentuk pengelolaan pendidikan karakter, yang didokumentasikan melalui foto-foto.

Foto yang digunakan dalam penelitian merupakan foto penelitian naturalistik dan foto bukan hanya sekedar gambar karena banyak hal yang bisa digali dari foto untuk memperhatikan dengan cermat dalam rangka memahami lebih mendalam (Nasution, 1998: 87). Dalam penelitian ini, peneliti mendokumentasikan : 1) bentuk manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan, 2) kegiatan wawancara peneliti terhadap struktur organisasi SMA Muhammadiyah Bengkulu Selatan dalam rangka memperoleh informasi dan data yang berkaitan dengan manajemen perubahan oleh kepala sekolah. Peneliti mendokumentasikannya dalam bentuk foto-foto naturalistik.

2. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2012: 102) Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam Sugiyono (2000: 135) menyatakan bahwa instrument itu diperlukan, karena peneliti dapat ditemukan data yang diangkat dari fenomena, peristiwa, atau dokumen tertentu. Instrument yang digunakan oleh peneliti ditentukan beberapa hal meliputi: objek penelitian, sumber data, waktu, teknik yang akan digunakan untuk pengolahan data yang peneliti peroleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi.

Peneliti sebagai instrument dalam praktiknya menggunakan berbagai teknik pengumpulan data. Ada beberapa keuntungan menjadikan peneliti

sebagai instrument penelitian ini, yaitu a) peneliti sebagai instrument dapat berinteraksi dengan lingkungan dan responden yang ada, memiliki kepekaan dan dapat berinteraksi terhadap stimulus yang diperkirakan bermakna bagi peneliti, b) peneliti sebagai instrument dapat menyesuaikan diri terhadap semua aspek keadaan dan dapat memahami situasi dengan segenap dinamikanya, peneliti dapat mengumpulkan data aneka ragam data pada berbagai jenis dan tingkatan, karena sifat holistik penelitian menuntut kemampuan menangkap fenomena dengan segenap konteksnya secara simultan, c) peneliti sebagai simultan dapat merasakan, memahami dan menghayati secara kompeten dan simultan atas aneka stimulus yang muncul secara kontekstual atau melalui proses interaksi dan merumuskan kesimpulan yang sementara yang sangat berguna untuk menentukan arah penggalian data selanjutnya guna memperdalam dan atau mempertajam temuan penelitian, d) dengan peneliti sebagai instrument penelitian memungkinkan kalau ada fenomena atau ada responden yang memiliki pendapat menyimpang, bahkan bertentangan dapat digali lebih jauh dan mendalam untuk mengetahui mengapa yang bersangkutan berpendapat seperti itu, e) peneliti sebagai instrument dapat segera menganalisis data yang diperoleh sehingga pada saat itu pula dapat segera mengumpulkan data lebih lanjut sebagai umpan balik untuk memperoleh penegasan, perubahan, perbaikan dan penolakan terhadap fenomena yang diperoleh dan sumber data atau informasi penelitian (Nasution, 1988: 46).

Instrument utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, dengan mengobservasi kelengkapan dokumen dan bagaimana manajemen perubahan oleh kepala sekolah di Bengkulu Selatan (Pedoman Observasi terlampir), tempat peneliti melakukan penelitian serta terlibat langsung dengan melakukan wawancara kepada subyek penelitian yaitu kepala sekolah, wakil-wakil kepala sekolah, serta guru, (Pedoman Wawancara terlampir).

D. Teknik Analisis Data

Bogdan and Taylor (1975: 79), mendefinikan analisis data sebagai suatu proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis kerja itu.

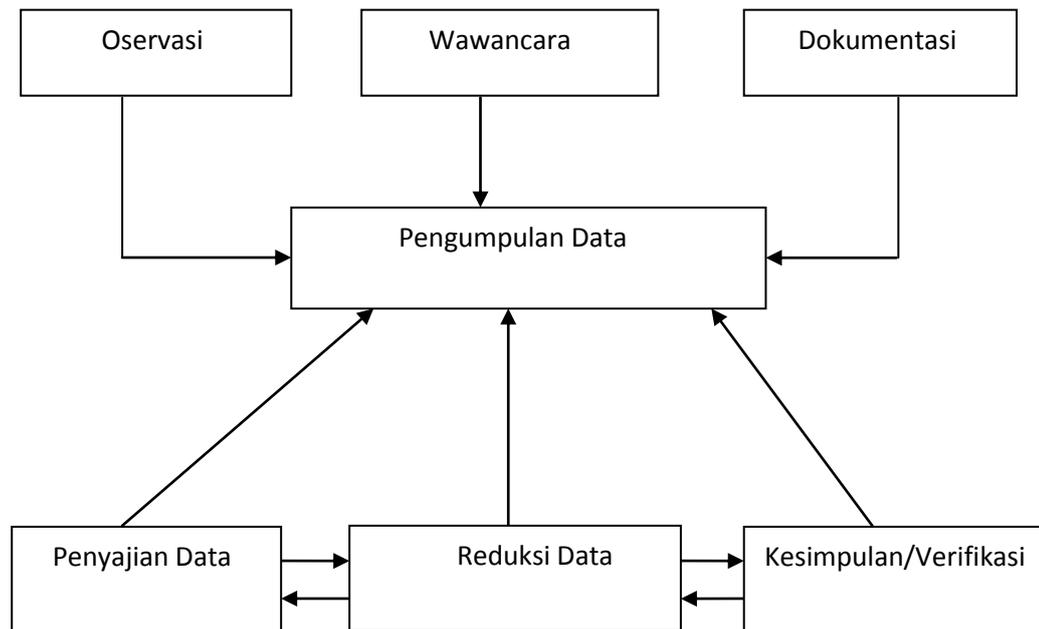
Berdasarkan pendapat tersebut diatas, semua data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis dengan menggunakan analisa deskriptif kualitatif. Melalui teknik ini data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis interaktif atau induktif model miles dan Humberman. Miles dan Humberman (1995: 20), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data mencakup empat tahap, yaitu; pengumpulan data, data reduction, data display dan conclusion drawing/wrification.

Menurut Nasution (1988: 54) tidak ada satu cara tertentu yang dapat dijadikan pegangan bagi semua penelitian. Salah satu cara yang dianjurkan ialah mengikuti langkah-langkah berikut yang masih bersifat umum yaitu :

1. Reduksi Data, dilakukan dengan menelaah kembali keseluruhan data yang diperoleh baik melalui wawancara atau observasi.
2. Display Data, yaitu dengan mensistematisasikan pokok informasi dengan tema dan polanya yang nampak akan dicari suatu kesimpulan sehingga data informasi yang dikumpulkan akan bermakna.
3. Mengambil kesimpulan dan data atas rangkuman data informasi yang nampak dalam Display data sehingga bermakna karena kesimpulan awal biasanya relatif, makna agar kesimpulan semakin mantap dilakukan.

Data yang diperoleh dalam penelitian diolah secara kualitatif berdasarkan jawaban pertanyaan-pertanyaan yang diperoleh dengan cara mendeskripsikan jawaban tersebut dalam bentuk kesimpulan.

Untuk lebih jelasnya teknik analisis data dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar I.2. Teknik Analisis Data

E. Pertanggung Jawaban Penelitian

Untuk mempertanggung jawabkan proses dan hasil penelitian ini, maka pengujian keabsahan data yang diperoleh akan dilakukan dengan memperpanjang pengamatan, peningkatan ketekunan, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, triangulasi dan membercheck. Mengkompirmasikan perolehan data kepada pihak lain. Perolehan data dilakukan dengan mengikuti kriteria yang diajukan oleh moleong (2002:341) yakni: derajat kepercayaan (creadibility), keteralihan (transferability), kebergantungan (dependability), dan kepastian (cinfirmability).

1. Keabsahan Data

Menurut Bungin,B (2003: 114), dibutuhkan beberapa cara menentukan keabsahan data, yaitu:

1. Kredibilitas Apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya. Beberapa kriteria dalam menilai adalah lama penelitian, observasi yang detail, triangulasi, per debriefing, analisis kasus negatif, membandingkan dengan hasil penelitian lain, dan member check. Cara memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitian, yaitu:
 - a. Memperpanjang masa pengamatan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, bisa mempelajari kebudayaan dan dapat menguji informasi dari responden, dan untuk membangun kepercayaan para responden terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri.
 - b. Pengamatan yang terus menerus, untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.
 - c. Triangulasi, pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.

- d. Peer debriefing (membicarakannya dengan orang lain) yaitu mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.
 - e. Mengadakan member check yaitu dengan menguji kemungkinan dugaan-dugaan yang berbeda dan mengembangkan pengujian-pengujian untuk mengecek analisis, dengan mengaplikasikannya pada data, serta dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang data.
2. Transferabilitas yaitu apakah hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain.
 3. Dependability yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada kekonsistenan peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan.
 4. Konfirmabilitas yaitu apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya dimana hasil penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan lapangan. Hal ini dilakukan dengan membicarakan hasil penelitian dengan orang yang tidak ikut dan tidak berkepentingan dalam penelitian dengan tujuan agar hasil dapat lebih objektif.

2. Kesahihan Data

Kesahihan dan keterhandalan dalam penelitian kualitatif dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu: pertama, kesahihan internal,

kesahihan jenis ini mengharuskan peneliti untuk melaksanakan penelitian yang dapat merekonstruksi reality secara holistik sebagaimana yang dialami oleh informan. (1) aktivitas yang mempertinggi peluang yang kredibel dengan memperpanjang pengamatan, peningkatan, ketekunana, triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu penelitian, (2) tukar pikiran dengan teman sejawat dan bimbingan secara insentif, ini merupakan proses untuk mempertajam beberapa aspek penelitian dan analisisnya, (3) analisis kasus negatif (negatif case analysis), (4) mencukupi rujukan (referential adequacy), semua informal yang diperoleh diusahakan memiliki sumber yang jelas, (5) mengecek data kepada informan, hasil yang diperoleh nantinya akan dikonfirmasi kepada informan. Kedua, kesahihan eksternal adalah dengan memberikan deskripsi yang mendalam pada data yang diperoleh. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis yang mendalam adalah (1) merinci semua indikator dan unsur-unsur yang ada (2) menghimpun dan mendokumentasikan semua informasi (3) mencatat semua kesan dan langkah-langkah bertanya interpretasi selama berlangsungnya penelitian.

Beberapa kegiatan yang dilakukan peneliti untuk menjaga keterhandalan penelitian ini, yaitu: memperoleh keterangan dan fenomena dengan berbagai metode (triangulasi metode) dan memeriksa penelitian seperti pemeriksaan pembukuan, yaitu

mencocokkan fenomena dan meneliti apakah sajiannya benar merupakan cara yang disarankan oleh para ahli untuk memperoleh tingkat keterhandalan dalam penelitian. Di samping itu dengan melakukan konsultasi secara intensif dengan pembimbing dan orang yang ahli dalam penelitian kualitatif.

Dalam pelaksanaannya, keraguan terhadap data yang diperoleh telah dilakukan pengecekan data dengan cross check ulang terhadap sumber data lain diluar sumber data utama dengan maksud untuk membandingkan dengan data yang diperoleh sebelumnya. Pengecekan ini menggunakan metode triangulasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sutopo (1997: 17), yang mengatakan bahwa triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang dimanfaatkan sesuatu yang lain diluar data yang digunakan sebagai pembanding.

3.Orisinalitas Penelitian

Demi untuk menjaga orisinalitas peneltian ini, maka semua sumber yang dikutip disebutkan secara eksplisit. Secara agregat penelitian dan penulisan dilakukan secara mandiri, sedangkan bantuan dari pihak lain hanya bersifat komplementer. Hal ini dilakukan mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan nantinya akan dilakukan oleh peneliti termasuk redaksi tulisan ataupun konsep penulisan demi untuk menjaga orisinalitas penelitian ini.

4. Kejujuran, Keterpercayaan, Kebenaran Proses dan Hasil Penelitian

Penulis berusaha untuk mendeskripsikan data secara ilmiah tanpa ada keinginan untuk memanipulasi data. Pembahasan beserta penafsiran dilakukan berdasarkan fakta dan data yang diperoleh dilapangan dan bukan merupakan interpretasi penulis sendiri. Data yang diperoleh dianalisis untuk mendeskripsikan manajemen pembaharuan kepemimpinan kepala sekolah di SMA Muhammadiyah Manna Bengkulu Selatan.

5. Kaidah Penelitian

Kaidah penelitian dari rancangan penelitian ini berpedoman pada penulisan karya ilmiah yang diterbitkan oleh program studi Magister Manajemen Pendidikan Universitas Bengkulu 2012.

6. Kemandirian Penelitian

Penelitian bersifat mandiri dan murni untuk kepentingan akademis, kepentingan akademis yang dimaksud adalah semata-mata kegiatan ilmiah dalam rangka penulisan tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Pendidikan di Universitas Bengkulu. Segala biaya, peralatan dan berbagai daya pendukung yang timbul akibat dari pelaksanaan penelitian ini merupakan beban dan tanggung jawab peneliti sendiri.