

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penyelenggaraan pendidikan di dunia tidak lepas dari adanya revolusi industri 4.0, karena secara tidak langsung perubahan tatanan ekonomi turut merubah tatanan pendidikan di suatu Negara. Berdasarkan hal tersebut, terjadi perubahan tingkah laku dan perilaku manusia yang berubah dari masa ke masa. Hal ini turut juga merubah perkembangan sistem pendidikan khususnya di Indonesia (Risdianto, 2019). Sistem pendidikan adalah strategi atau metode yang digunakan dalam proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan agar siswa dapat secara aktif mengembangkan potensi di dalam dirinya (Andran, 2014).

Berdasarkan fungsi dan tujuan pendidikan, sudah sepatutnya siswa dapat bertransformasi menjadi penerus bangsa. Proses pendidikan harus mampu memberikan keseimbangan antara perkembangan afektif, kognitif dan psikomotorik. Namun dengan kemajuan dan perkembangan teknologi sekarang ini justru menimbulkan tantangan dan cobaan yang harus dihadapi oleh mereka lebih berat jika dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Perubahan ini dapat dilihat dari perubahan sistem pendidikan yang terdiri dari pembelajaran, pengajaran, kurikulum, perkembangan siswa, cara belajar, alat belajar, sarana dan prasarana, serta kompetensi lulusan dari masa kemasa (Susanto, 2017). Dalam teori belajar behavioristik dijelaskan bahwa belajar adalah suatu perubahan tingkah laku yang dapat diamati secara langsung, yang terjadi melalui hubungan stimulus-stimulus dan respon-respon menurut prinsip-prinsip mekanistik (Rusuli, 2014).

Perubahan merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari dan pasti terjadi bahkan tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia ini, semua mengalami perubahan. Demikian pula halnya pada lembaga pendidikan, termasuk sekolah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah, karena sekolah sebagai lembaga pendidikan memiliki fungsi sebagai instrument transformasi nilai, sehingga secara berkesinambungan harus dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan, tuntutan, dan perubahan yang terjadi dilingkungannya sebagai implikasi dari perubahan

(Widodo, 2017). Globalisasi, deregulasi, kemajuan teknologi informasi dan liberalisasi menciptakan realitas baru yang menjadikan persaingan semakin ketat antar organisasi baik secara domestik maupun internasional dan tidak ada organisasi yang imun terhadap hal ini. Kondisi ini menuntut dilakukannya perubahan di setiap dimensi dan level dalam organisasi, bila ingin sukses dalam persaingan (Greenberg & Baron: 2000).

Persaingan bergerak sangat kompleks dan beragam. Ada yang bersaing dalam bidang mutu, layanan, keragaman pilihan, pencitraan, dan sebagainya. Dalam merespon pola pikir masyarakat akan pentingnya pendidikan, para praktisi pendidikan gencar membangun institusi pendidikan dengan berbagai tawaran program. Adanya sekolah-sekolah baru maka persaingan menjadi semakin ketat, berbagai upaya dilakukan untuk menarik dan mendapat kepercayaan dari calon para siswanya sebagai pelanggan (Ali, 2017). Adapun perkembangan jumlah Sekolah Menengah Atas di Indonesia seperti yang ditunjukkan dalam tabel 1.1 berikut ini,

Tabel 1. 1
Jumlah Sekolah Menengah Atas tahun ajaran 2016/2017 – 2017/2018 di Indonesia

No.	Tahun Ajaran	Negeri	%	Swasta	%	Jumlah
1.	2016/2017	6.567	49.96	6.577	50.04	13.144
2.	2017/2018	6.732	49.89	6.763	50.11	13.495

Sumber: Statistik.data.kemdikbud.go.id/index/php/page/sma

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat jumlah SMA secara umum meningkat. Adapun sekolah swasta jumlahnya lebih banyak daripada sekolah Negeri. Khusus untuk sekolah swasta di tahun ajaran 2017/2018 mengalami penambahan sejumlah 186 sekolah dari tahun ajaran sebelumnya.

Adapun lembaga pendidikan masyarakat yang menawarkan program unggulan sebagai alternatif solusi permasalahan diatas, misalnya; kemampuan untuk berbahasa inggris maupun bahasa Arab, tamat SMA hafal Al Qur'an 30 juz, atau macam-macam program unggul lainnya. Dengan tawaran sifat aplikatif dan keagamaan banyak lembaga pendidikan swasta terbukti mampu menghasilkan lulusan yang sama kualitasnya bahkan lebih baik dan handal dari pada lulusan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan yang dikelola oleh pemerintah dalam bersaing di dunia pendidikan (Muamalah, 2016).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada tanggal 6 Maret 2019 dengan mewawancarai Direktur Pendidikan Yayasan Al Ma'soem Bandung, dijelaskan bahwa SMA Al Ma'soem sadar betul akan perlunya manajemen perubahan untuk mengembangkan lembaganya ditengah ketatnya persaingan, bukan hanya bersaing dengan lembaga pendidikan lain, tapi juga harus bisa bersaing dengan waktu (yakni perkembangan zaman itu sendiri) (W1-SP-DP). Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Anderson, Fokus dari perubahan adalah untuk memperkuat atau memperbaiki hal yang sudah terjadi dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja guna mencapai target yang lebih tinggi. Perubahan ini umumnya terjadi karena perubahan kecil di dalam lingkungan kompetisi atau dapat juga disebabkan tuntutan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja operasional (Anderson, 2001).

Sebagai sekolah swasta yang sumber keuangan utamanya berasal dari orang tua siswa, maka SMA Al Ma'soem menerapkan nilai-nilai kewirausahaan yang jarang diterapkan di sekolah lain. Begitupun dalam menghadapi ketatnya persaingan pasar. Nilai-nilai kewirausahaan yang diterapkan adalah inovasi, kreatif, unik dan unggul, sehingga dapat menghasilkan rekayasa program yang dapat menarik perhatian orang tua siswa. Rekayasa program pendidikan dirancang untuk menghasilkan lulusan yang CagEUR, Bageur, Pinter. Maka Guru dan Fasilitasnya pun harus mumpuni. Dari ketiga poin motto tersebut "bageur" merupakan poin yang diprioritaskan, dengan menjunjung tinggi kedisiplinan melalui pemberlakuan sistem poin dengan konsekuensinya pada setiap pelanggaran yang dilakukan siswa guna menjaga siswanya agar senantiasa berakhlakul karimah. Terdapat faktor-faktor yang bisa menyebabkan timbulnya krisis akhlak atau moral dikalangan para remaja diantaranya sebagai berikut, 1) longgarnya pegangan terhadap agama; 2) Kurang efektifnya pembinaan moral yang dilakukan oleh keluarga, sekolah dan masyarakat; 3) Derasnya arus budaya matrealistis, hedonistis, dan sekularistis; dan 4) Belum adanya kemauan yang sungguh-sungguh dari pemerintah (Nata, 2010).

Mengingat karakter dan kebutuhan siswa berbeda-beda, SMA Al Ma'soem berusaha untuk memberikan layanan pembinaan siswa yang dapat mendukung potensi siswanya agar berkembang. Layanan yang baik dalam arti ketika peserta

didik mendapatkan wadah yang sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya, karena tidak semua peserta didik mempunyai kemampuan akademik yang baik tetapi mereka mempunyai kemampuan non akademik yang baik, sehingga potensi peserta didik harus dikembangkan secara seimbang dan terpadu. Pengembangan potensi intelektual mengarahkan siswa pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang akan menghantarkan pada kehidupan dunia yang serba canggih ini. Sementara pengembangan potensi spiritual mengarahkan peserta didik pada kemampuan memiliki spiritual keagamaan, pengendalian diri dan akhlak mulia. Pencapaian tujuan pendidikan dilakukan melalui aktivitas-aktivitas yang diwujudkan dalam bentuk program yang merupakan keterpaduan kebijakan dengan kegiatan yang akan dilaksanakan di sekolah (Sari, 2014). Adapun pembinaan siswa berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan tercantum bahwa untuk mengembangkan potensi peserta didik sesuai dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional, yaitu peserta didik yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Untuk mendukung hal di atas, SMA Al Ma'soem memberikan penghargaan kepada siswa yang berprestasi baik secara akademis maupun non akademis dengan harapan dapat menjadi motivasi untuk selalu menjadi lebih baik dan unggul, sehingga siswa akan fokus menyibukan dirinya dengan hal yang lebih bermanfaat bagi dirinya dan orang lain daripada melakukan hal-hal negatif yang dapat memicu terjadinya konflik dan kerusakan. Siswa diharapkan dapat memahami bahwa dalam berwirausaha dapat dimulai dari potensi dan minat bakat dirinya sendiri. Jika hal tersebut sudah tercapai, maka sekolah dapat meningkatkan tarif operasional sekolah yang akan dimanfaatkan kembali untuk meningkatkan program-program sekolah, melengkapi fasilitas sekolah dan mensejahterakan gurunya.

Perkembangan suatu sekolah dapat dilihat dari seberapa banyak peningkatan siswanya setiap tahun. Dapat terlihat dalam tiga tahun terakhir jumlah siswa di SMA Al Ma'soem terus mengalami peningkatan seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini,

Tabel 1. 2
Jumlah Siswa SMA AL Ma'soem Tahun Ajaran 2016/2017 – 2018/2019

2016/2017	2017/2018	2018/2019
805	863	879

Sumber: <http://dapo.dikdasmen.kemdikbud.go.id/sekolah/3DE82D1280C50D240BF3>

Tabel 1.2 di atas menunjukkan peningkatan jumlah siswa di SMA Al Ma'soem. Hal tersebut dapat menjadi indikator tingginya minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di SMA Al Ma'soem. Adapun jumlah lulusan SMA Al Ma'soem yang diterima PTN dari tahun 2016-2018 sebagai berikut:

Tabel 1. 3
Jumlah Lulusan SMA Al Ma'soem yang Diterima PTN tahun 2016-2018

2016	2017	2018
122	123	143

Sumber: <https://almasoem.sch.id/143-siswa-sma-al-ma-soem-masuk-ptn-tahun-ini/>

Dapat dilihat dari tabel 1.3 di atas bahwa jumlah lulusan yang diterima PTN setiap tahunnya meningkat. Peningkatan signifikan dapat terlihat dari tahun 2017 ke 2018. Hal ini menunjukkan animo siswa untuk melanjutkan ke perguruan tinggi negeri pun meningkat sehingga akan menjadi daya tarik sendiri bagi orang tua dan siswa yang ingin mendaftarkan anaknya ke jenjang SMA.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah Bengkulu Selatan telah melakukan berbagai implementasi manajemen perubahan oleh kepala sekolah. Perubahan yang dilakukan 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 (Afriza, 2014).

Penelitian mengenai manajemen perubahan pada satuan pendidikan dasar memberikan gambaran pada batas-batas tertentu prinsip-prinsip MBS sudah dapat teraktualisasikan. Namun demikian pada aspek-aspek dimensional manajemen perubahan masih ada kelemahan. Karena itu rentan untuk keberlanjutan perubahan yang telah dicapai. Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti mengajukan suatu model strategi perubahan sistemik yang memadukan

kepemimpinan dalam perubahan untuk mengatasi risiko perubahan (Mirfani, 2016).

Pengelolaan perubahan pada proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengontrolan, dan pengevaluasian menjadi tugas utama/ tanggung jawab wakil kepala sekolah bidang kurikulum beserta tim. Strategi yang digunakan adalah empiris rasional dan *power sharing* dengan kebijakan yang dilakukan berupa pengembangan profesionalisme guru. Nilai-nilai yang dinyakini sebagai kesuksesan dalam keberhasilan perubahan adalah kedisiplinan guru dan siswa, motivasi guru dan siswa, komitmen guru dan siswa, dan budaya akademik yang terjaga (Wibowo & Susanto, 2017).

Penelitian selanjutnya menyatakan perencanaan pembinaan siswa dilakukan dengan menyusun program yang didasarkan pada visi dan misi sekolah, minat dan bakat, sarana prasarana, tenaga, biaya, dan waktu. Langkah-langkah penyusunan program adalah: memetakan hasil evaluasi sekolah, merumuskan standar capaian, menyusun program kerja, memetakan anggaran, mensinkronisasi perencanaan program dengan penanggungjawab kegiatan, dan mempresentasikan program di yayasan. Program pembinaan siswayang dilaksanakan meliputi: program pembiasaan, pembinaan OSIS, program pengalaman lapangan, pengembangan diri, dan program pemantauan kedisiplinan. Strategi pelaksanaan dilakukan melalui workshop, studi banding, dan perlombaan. Evaluasi konten menggunakan instrumen berupa buku muttabaah, raport karakter, angket dan wawancara. Evaluasi kegiatan dilakukan dengan melakukan observasi, rapat, dan membuat laporan (Amin, 2017).

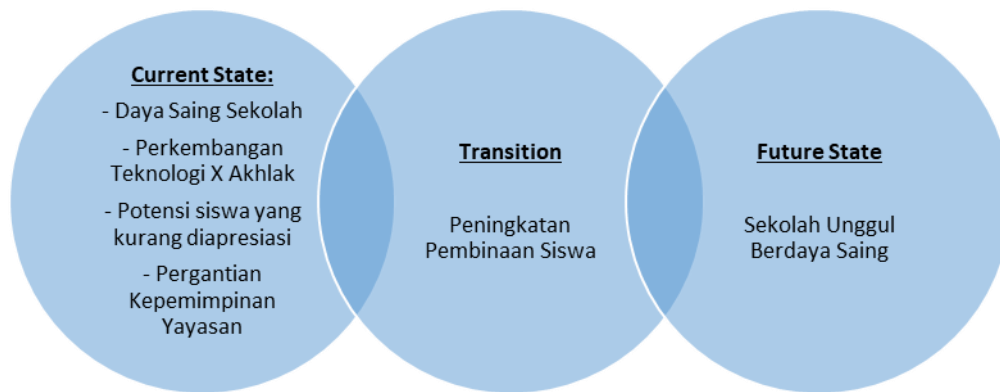
Identifikasi perubahan oleh kepala sekolah dalam pengambilan keputusan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada manusia secara struktural, dan organisatoris, kemampuan manajerial terkait dengan efektifitas pengelolaan sekolah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah mengubah tata sosial dan mengatur perubahan sosial, Implementasi perubahan oleh kepala sekolah, mendiagnosis keadaan, baik yang menyangkut kekuatan, kelemahan, ancaman maupun peluang dan keunggulannya, Evaluasi perubahan oleh kepala sekolah dilaksanakan secara demokratis merupakan professional

seorang pemimpin, Pendukung dan penghambat dalam penerapan manajemen perubahan yang di hadapi oleh kepala sekolah tidak bisa di pisahkan dalam perubahan manajemen (Paduppai, 2018).

Adapun terdapat beberapa penelitian mengenai manajemen perubahan dan pembinaan siswa seperti di atas, namun proses dan hasil implementasi manajemen perubahan pada sekolah dalam meningkatkan pembinaan siswa masih belum banyak dilakukan. Maka dari itu, peneliti mengambil judul Implementasi Manajemen Perubahan pada Bidang Kesiswaan (Studi Kasus di SMA AL Ma'soem Jatinangor). Judul tersebut diambil untuk mengungkapkan bagaimana manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa diaplikasikan ditengah derasnya arus globalisasi untuk meningkatkan daya saing sekolah agar senantiasa bertahan dan unggul.

1.2 Fokus dan Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan pemaparan latar belakang penelitian di atas, maka fokus penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 1
Fokus Masalah Penelitian

Gambar di atas menunjukkan siklus manajemen perubahan yang dilakukan oleh SMA Al-Ma'soem dalam menghadapi tantangan baik yang datang secara internal maupun eksternal agar senantiasa meningkatkan kualitasnya, unggul dan berdaya saing dalam dunia pendidikan.

Disaat sekolah Islam terpadu bermunculan, beriringan dengan fenomena-fenomena sosial yang menunjukkan adanya kesenjangan antara penggunaan teknologi dan akhlak di kalangan siswa membuat persaingan semakin ketat. Hal ini menuntut adanya perubahan dan pembaharuan bagi SMA Al Ma'soem untuk senantiasa mempertahankan ekisistensinya. Upaya yang dilakukan diantaranya adalah dengan memberikan peluang bagi guru dan siswa untuk mengembangkan diri yang mengarah pada kreatifitas dan persaingan. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pembinaan siswa. Jika guru melakukan sesuatu yang berdampak positif bagi siswa yang akan mempengaruhi perkembangan sekolah, maka sekolah akan memberikan apresiasi yang pantas sesuai dengan syarat dan ketentuan yang telah ditentukan. Apresiasi tersebut tentu akan berdampak pada kesejahteraannya, jika sudah merasa sejahtera maka dia akan lebih termotivasi dalam mengajar dan mendidik di sekolah, hal ini tentu akan berdampak pada prestasi siswa yang didukung dengan motivasi melalui adanya ragam beasiswa dan penghargaan yang ditawarkan.

Adapun permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana proses membangun kesadaran akan pentingnya manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa di SMA Al-Ma'soem?
- 2) Bagaimana proses komunikasi dan mengajak warga sekolah agar turut berpartisipasi dalam menerapkan manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa di SMA Al- Ma'soem?
- 3) Bagaimana pelaksanaan manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa di SMA Al- Ma'soem?
- 4) Apa saja *quick wins* yang dicapai untuk mendukung manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa di SMA Al- Ma'soem?
- 5) Bagaimana mekanisme penguatan dan pengontrolan dari strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa yang diterapkan di SMA Al Ma'soem?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus kajian penelitian dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan proses membangun kesadaran akan pentingnya manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa di SMA Al-Ma'soem.
- 2) Mendeskripsikan proses yang dilakukan dalam komunikasi dan mengajak warga sekolah agar turut berpartisipasi dalam menerapkan manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa di SMA Al- Ma'soem.
- 3) Mendeskripsikan pelaksanaan manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa di SMA Al- Ma'soem.
- 4) Mendeskripsikan *quick wins* yang dicapai untuk mendukung manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa di SMA Al- Ma'soem.
- 5) Mendeskripsikan mekanisme pengawasan dan pengontrolan dari strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan pembinaan siswa yang diterapkan di SMA Al Ma'soem.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian keilmuan dalam pengembangan ilmu Administrasi Pendidikan khususnya mengenai Manajemen Perubahan untuk pengembangan satuan pendidikan.

- 2) Secara Praktis

Adapun manfaat dari penelitian ini secara praktis adalah sebagai berikut:

- (1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan dan pengetahuan yang luas bagi peneliti, khususnya mengenai Manajemen Perubahan untuk pengembangan sekolah.
- (2) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada pihak SMA Al Ma'soem dalam menghadapi situasi dan kondisi yang menuntut adanya perubahan.

- (3) Hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan dalam implementasi manajemen perubahan di Sekolah.

1.5 Struktur Organisasi Tesis

Struktur organisasi dari penulisan tesis ini terdiri atas 5 (lima) Bab sebagai berikut,

Bab I berisi tentang uraian pendahuluan, yang di dalamnya berisi latar belakang penelitian, identifikasi dan batasan masalah, perumusan dan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta struktur organisasi dalam tesis ini.

Bab II berisi tentang kajian pustaka yang menguraikan konsep manajemen perubahan, konsep pembinaan siswa, penelitian terdahulu yang relevan dan kerangka pikir penelitian.

Bab III berisi mengenai penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian, yang meliputi lokasi dan subjek penelitian, desain dan metode penelitian, instrumen penelitian, proses pengembangan instrumen, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.

Bab IV tentang hasil penelitian dan pembahasan, yang berisi pengolahan atau analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, dan tujuan penelitian, serta berisi pembahasan atau analisis temuan.

Bab V tentang kesimpulan dan saran serta implikasi, menyajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian serta saran atau rekomendasi yang dapat ditunjukkan kepada para pembuat kebijakan, kepada para pengguna hasil penelitian yang bersangkutan, serta kepada peneliti berikutnya yang berminat untuk melakukan penelitian selanjutnya.