

MANAJEMEN PERUBAHAN SEKOLAH



PENULIS :

Nanny Mayasari, Nasruddin, Ridma Diana,
Frida Tahu, Rinovian Rais, Burhan Nudin, Sandi Pradana

ISBN 978-623-198-390-9



9 786231 983909

MANAJEMEN PERUBAHAN SEKOLAH

**Nanny Mayasari
Nasruddin
Ridma Diana
Frida Tahu
Rinovian Rais
Burhan Nudin
Sandi Pradana**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

MANAJEMEN PERUBAHAN SEKOLAH

Penulis :

Nanny Mayasari
Nasruddin
Ridma Diana
Frida Tahu
Rinovian Rais
Burhan Nudin
Sandi Pradana

ISBN : 978-623-198-390-9

Editor : Ari Yanto, S.Pd.

Mila Sari, M.Si.

Penyunting: Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Triana, S.Pd.

Penerbit : PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat
Website : www.globaleksekutifteknologi.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Juni 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Manajemen Perubahan Sekolah dapat diselesaikan dengan kerjasama tim penulis. Buku ini berisikan bahasan tentang konsep dasar manajemen perubahan sekolah, perubahan organisasi dan dinamikanya, perilaku dan budaya perubahan sekolah, kepemimpinan dan perubahan sekolah, perubahan sdm sekolah, manajemen perubahan pembelajaran, strategi dan respons menghadapi perubahan sekolah.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, Juni 2023
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	i
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN SEKOLAH	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Manajemen	3
1.3 Urgensi Perubahan Organisasi Sekolah	5
1.4 Tujuan dan Manfaat Manajemen Perubahan.....	9
1.5 Tipe Perubahan	9
DAFTAR PUSTAKA	11
BAB 2 PERUBAHAN ORGANISASI DAN DINAMIKANYA	13
2.1 Definisi Perubahan Organisasi dan Dinamikanya	13
2.2 Perlunya Perubahan Organisasi di Sekolah	14
2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi di Sekolah	17
2.4 Dampak Perubahan Organisasi	20
2.5 Manfaat Perubahan Organisasi.....	22
DAFTAR PUSTAKA	24
BAB 3 PERILAKU DAN BUDAYA PERUBAHAN SEKOLAH	25
3.1 Definisi Perilaku	25
3.2 Definisi Budaya Sekolah	27
3.3 Unsur-unsur dan Pengembangan Budaya Sekolah.....	30
3.4 Karakteristik Budaya Sekolah.....	32
3.5 Definisi Perubahan.....	33
3.7 Komponen Budaya Perubahan Sekolah.....	34
3.8 Tahapan dalam Mengelola Budaya Perubahan Sekolah.....	42
DAFTAR PUSTAKA	46
BAB 4 KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN SEKOLAH	49
4.1 Pendahuluan	49
4.2 Peran Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan di Sekolah	52
4.3 Karakteristik Kepemimpinan Perubahan	58
4.4 Menciptakan Kepemimpinan Perubahan.....	62
4.5 Penutup	68
DAFTAR PUSTAKA	69
BAB 5 PERUBAHAN SDM SEKOLAH	71
5.1 Pendahuluan	71
5.2 Perubahan Sumber Daya Manusia	77
5.2.1 Perubahan Individu	79
5.2.2 Perubahan Proses Manajemen	80
5.2.3 Perubahan Perusahaan	81
5.2.5 Jenis Resistensi terhadap Perubahan	82

5.3 Kesimpulan	88
DAFTAR PUSTAKA	90
BAB 6 MANAJEMEN PERUBAHAN PEMBELAJARAN	93
6.1 Pendahuluan	93
6.2 Tahap -Tahap Perubahan	97
6.3 Transformasi Sistem Pembelajaran	98
6.4 Kesimpulan	101
DAFTAR PUSTAKA	103
BAB 7 STRATEGI DAN RESPONS MENGHADAPI PERUBAHAN	
SEKOLAH	105
7.1 Pendahuluan	105
7.2 Integrasi Teknologi dalam Pembelajaran	106
7.2.1 Teknologi Mempengaruhi Proses Pembelajaran.....	106
7.2.2 Keuntungan Integrasi Teknologi Dalam Pembelajaran	107
7.2.3 Tantangan Integrasi Teknologi Dalam Pembelajaran	108
7.3 Pelatihan dan Pendidikan bagi Pendidik.....	109
7.4 Konsep Pembelajaran Berbasis Kompetensi.....	110
7.5 Kerjasama dengan Industri	111
7.6 Konsep Pembelajaran Seumur Hidup	113
7.7 Pembentukan Karakter Peserta didik	114
DAFTAR PUSTAKA	116
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Urgensi Perubahan dalam Sekolah	6
Gambar 1.2 Perubahan.....	8
Gambar 4.1. Karakteristik Kepemimpinan Perubahan	59
Gambar 4.2. Tahapan Proses Kepemimpinan Perubahan dalam Pengembangan Sekolah	62

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUBAHAN SEKOLAH

Oleh Nanny Mayasari

1.1 Pendahuluan

Perubahan dalam organisasi dapat terjadi setiap saat, kapan saja. Umumnya transformasi terjadi karena timbulnya kebutuhan eksternal atau dorongan internal organisasi untuk melakukan perubahan, selain mengikuti perkembangan jaman atau sekedar mengikuti trend ke kinian yang serba teknologi. Di mana, teknologi informasi dan komunikasi yang datang dan bekerja tanpa batas ruang waktu menimbulkan dampak secara global dan berpengaruh signifikan terhadap kehidupan manusia di dunia. Diyakini kemajuan teknologi informasi ditandai dengan dua unsur dimensi, yakni *power* dan *speed* yang mampu memengaruhi gaya hidup manusia dalam mengakses pendidikan. Selain itu, pendidikan merupakan agen peradaban manusia dan sebagai katalisator pembangunan nasional di berbagai sektor.

Umumnya pendidikan di negara maju maupun di Indonesia mengalami banyak perubahan, di antaranya: perubahan dalam paradigma, perubahan pengelolaan, perubahan daya saing, dan sebagainya. Dalam hal ini, terutama perubahan yang terjadi dipicu oleh derasnya arus informasi dan teknologi sehingga proses pembelajaran di sekolah dan sejenisnya mulai banyak diupayakan oleh para pengelola pendidikan yang di selenggarakan oleh pemerintah ataupun swasta.

Lembaga pendidikan (sekolah) bukan hanya pandang sebagai pusat dari ilmu pengetahuan saja, tetapi sebagai entitas korporat penghasil ilmu pengetahuan yang dihadapkan pada persaingan yang bertujuan untuk menjamin kelangsungan hidup sekolah tersebut. Persaingan yang dimaksud meliputi beberapa bidang, di antaranya: mutu pendidikan, harga, layanan sekolah, pencitraan, dan lain sebagainya. Sekolah sebagai suatu entitas non-profit, mengalami hal yang sama seperti perusahaan *for profit*, yaitu persaingan. Di mana arena persaingan berkembang sangat ketat, setiap sekolah dipaksa berkompetitif dengan sekolah lainnya untuk merebut perhatian pasar. Oleh karena itu, untuk menyikapinya dibutuhkan pengetahuan dan keterampilan manajemen, yakni manajemen perubahan sekolah.

Buku ini, lebih banyak membahas dan mengkaji lebih dalam tentang bagaimana mengelola perubahan dalam organisasi sekolah? Terdorong oleh kondisi tersebut, penulis mencoba melihat perubahan dari perspektif mendekati komprehensif. Buku yang terdiri dari beberapa bab ini lebih membahas mengenai manajemen perubahan sekolah sebagai fokus topik bahasan sedangkan bab ini khususnya lebih ke pembahasan tentang konsep dasar manajemen perubahan sekolah. Setelah mempelajari bab ini, diharapkan Anda memiliki kompetensi: *Pertama*, mendeskripsikan pengertian manajemen perubahan sekolah; *Kedua*, mendeskripsikan tujuan dan manfaat perubahan; *Ketiga*, tipe atau karakteristik perubahan.

Perubahan membawa dampak signifikan dalam proses kegiatan belajar mengajar. Selanjutnya, materi-materi yang dibahas diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan terkait dengan isu perubahan dan perkembangan pendidikan di Indonesia yang bergerak cepat, dan dinamis. Diharapkan setelah membaca dan mempelajari buku ini khususnya mahasiswa fakultas keguruan dan ilmu pendidikan (FKIP) mahasiswa S1, S2, dan S3, guru, calon guru, dosen,

pemerhati pendidikan, dan pemangku kebijakan untuk mengetahui dan memahami peran penting lembaga pendidikan, terutama tentang isu perubahan yang terjadi di sekolah dan lingkungannya.

1.2 Manajemen

Sebelum kita masuk pada pembahasan konsep manajemen perubahan sekolah, sebaiknya Anda memahami terlebih dahulu tentang manajemen. Apa itu manajemen? Istilah manajemen atau "*to manage*" dalam bahasa Inggris yang diartikan mengatur dan mengelola yang umumnya diterapkan dalam sebuah organisasi. Menurut Mayasari Nanny., et al (2022) bahwa manajemen merupakan ilmu seni dalam memanfaatkan SDM dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan utama organisasi. Sejalan dengan pendapat Sastraatmadja AHM., et al (2023) bahwa manajemen di definisikan sebagai ilmu dalam mengoptimalkan sumber daya manusia untuk capaian strategis yang hendak diraih. Secara umum, para ahli memberikan pengertian manajemen, sebagai berikut:

1. Manajemen adalah proses kegiatan yang melibatkan bimbingan baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan utama dari organisasi (Terry G, 2020)
2. Pengertian manajemen merupakan proses yang di susun secara sistematis dan menyeluruh dalam rangka untuk membimbing dan mengarahkan semua aktivitas organisasi secara efektif dan efisien yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan (Casmudi, 2020)
3. Manajemen identik dengan pengelolaan dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Mulyasa, 2012).
4. Manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan

dengan mengoptimalkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Schermerhorn, 2010)

5. Manajemen sebagai pendukung tercapainya tujuan dari organisasi (Edison Emron, 2016).
6. Manajemen merupakan proses pendayagunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam capaian tujuan organisasi (Wibowo, 2019)
7. Manajemen didefinisikan sebagai proses dalam mengintegrasikan semua sistem dan semua sumber daya untuk pencapaian tujuan organisasi (Sagala Syaiful, 2017).
8. Pengertian ilmu manajemen merupakan kerja sama antar semua bidang dalam organisasi untuk mencapai tujuan (Ananda Rusydi, 2017)
9. Manajemen secara umum dimaknai sebagai ilmu, kiat, dan profesi (Fattah Nanang, 2017)
10. Pengertian ilmu manajemen merupakan proses dan tindakan dalam mengorganisir visi misi organisasi melalui kekuatan sumber daya organisasi (Ismaya Bambang, 2019).

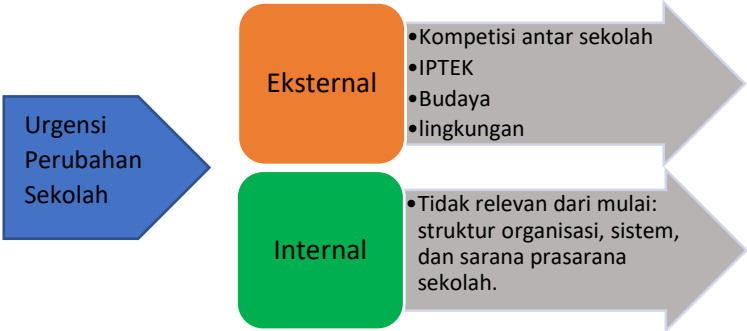
Dari beberapa pengertian manajemen di atas, dapat di simpulkan manajemen merupakan proses dan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan untuk mengoptimalkan pencapaian tersebut dengan mengarahkan dan mengintegrasikan semua sistem agar lebih produktif dalam mengelola kondisi perubahan sekolah. Di yakini manajemen berdasarkan target sasaran setiap level dalam organisasi adalah semata-mata untuk pencapaian tujuan utama organisasi, tidak terkecuali organisasi sekolah. Selanjutnya, lembaga penyelenggara pendidikan atau sekolah senantiasa mengalami dinamika secara evolusi dan revolusi, bagaimana sekolah menyikapi dinamika perubahan ini? Akibat dari lingkungan dan integrasi global banyak membawa budaya perubahan mulai dari perubahan kinerja sistem sekolah dan secara individu, hadirnya manajemen sekolah sebagai jawaban dari pengelolaan isu perubahan.

1.3 Urgensi Perubahan Organisasi Sekolah

Esensial organisasi dalam kehidupan manusia menjadi dasar dimana semua struktur manajemen dibangun. Selain itu, organisasi dibentuk berdasarkan pemenuhan kebutuhan manusia, sudah selayaknya manusia memanfaatkan organisasi untuk mencapai kebutuhannya. Dengan demikian, organisasi merupakan alat dalam mencapai tujuan bersama, sesuai dengan bahasa latinnya "*organum*" yang dimaknai sebagai alat, bagian, atau anggota tubuh. Sejalan dengan pendapat Wukir (2013) yang menyatakan bahwa organisasi merupakan kerangka kerja yang sistematis terdiri dari beberapa komponen yang dapat dikelola secara efektif dan efisien untuk capaian tujuan bersama.

Meminjam pendapat wukir (2013) yang menyatakan bahwa ada dua jenis organisasi yakni organisasi formal dan organisasi informal. Dalam bab ini penulis hanya akan membahas organisasi formal saja yang cenderung ditandai dengan peraturan dan prosedur organisasi yang tetap. Organisasi formal memiliki pola hubungan dan adanya keterkaitan erat antar komponen satu dengan komponen lainnya. Selain itu, organisasi formal memiliki karakteristik. Secara sederhana karakteristik organisasi formal, antara lain: 1)adanya beberapa peraturan, prosedur, dan kebijakan organisasi yang tertulis; 2)struktur organisasi; 3)visi misi organisasi untuk mencapai tujuan bersama; 4)sifatnya permanen; 5) adanya pembatasan kegiatan individu; 6)berbadan hukum; 7)informasi disampaikan melalui rantai skalar organisasi. Karakteristik utama dari organisasi formal berbadan hukum, peran, fungsi, dan tujuan organisasi sudah tertuang di dalam visi misi organisasi.

Muncul pertanyaan mengapa perlu dilakukan perubahan organisasi? Ada faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi sekolah harus melakukan perubahan, urgensinya sebuah perubahan sekolah di sajikan dalam gambar.1.1



Gambar 1.1 Urgensi Perubahan dalam Sekolah
(Sumber: Mayasari Nanny, 2023)

Jika kita cermati Gambar 1.1 urgensi perubahan yang terjadi dalam sekolah diakibatkan oleh dua faktor, antara lain: 1)faktor eksternal yang meliputi: kompetisi antar sekolah; perkembangan IPTEK, perubahan budaya dan lingkungan sekolah; 2)faktor internal yang meliputi, yakni tidak relevannya struktur organisasi sekolah, sistem pendidikan, sarana prasarana sekolah, dan sistem informasi pendidikan. Mengingat informasi dan komunikasi membawa perubahan signifikan bagi setiap organisasi termasuk sekolah. Meminjam pendapat Purwanto Ngalm (2019) yang menekankan struktur organisasi dan sistem informasi menjadi prioritas utama sekolah dalam rangka mempromosikan kondisi sekolahnya.

Pentingnya perubahan bagi organisasi sekolah, mengapa sekolah harus berubah? Hakikatnya perubahan senantiasa ada dalam kehidupan manusia dan lembaga penyelenggara pendidikan atau sekolah. Perubahan menjadi esensial dalam sebuah organisasi untuk memberikan dampak positif terutama bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi sekolah ke arah

kualitas mutu yang lebih baik. Di yakini proses mutu dapat menambah model perbaikan sekolah dalam upaya mencapai target yang ditetapkan sekolah (Arcaro Jerome, 2015).

Secara sederhana, perubahan dapat dimaknai sebagai transformasi struktur dan fungsi suatu sistem dalam organisasi sekolah. Banyak pengertian dari perubahan sekolah dalam arti yang sangat luas. Para ahli menyatakan pengertian perubahan di antaranya:

1. Rusdiana (2014) yang menyatakan bahwa perubahan sekolah merupakan proses perubahan struktur dari sistem pendidikan;
2. Wibowo (2016) perubahan merupakan transformasi kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan di masa depan;
3. Jones (2007) dalam Mangundjaya Wustari (2022) yang menekankan pada pengertian perubahan organisasi merupakan proses upaya meningkatkan efektivitas organisasi.
4. Walenta Abdi (2023) menyatakan bahwa perubahan merupakan kompetensi membaca kelemahan dan kekuatan dari organisasi yang dapat dijadikan indikator dalam melakukan perubahan akibat dari derasnya arus informasi dan teknologi.

Perubahan di definisikan secara luas dan sederhana oleh para ahli, senada dengan itu, Mayasari Nanny, et al (2022) menekankan untuk memahami perubahan harus memperhatikan proses struktur organisasi, sistem pendidikan dan memetakan SDM. Mengapa perlu dilakukan perubahan organisasi? Diketahui dalam perubahan organisasi ada faktor determinan yang memengaruhi perubahan tersebut, yakni dorongan faktor internal organisasi dan faktor eksternal organisasi seperti dalam gambar.1.1.

Sekolah sebagai salah satu lembaga penyedia jasa pendidikan yang memiliki tanggung jawab dalam memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat terutama dalam hal pendidikan. Kondisi ini membawa sekolah untuk senantiasa menjaga kualitas sekolah secara keseluruhan, seperti keadaan guru, peserta didik, fisik dan fasilitas, sarana pendukung, isi kurikulum, media teknologi pembelajaran modern, dan terserap di dunia kerja dan pendidikan tinggi negeri (PTN). Jika melihat uraian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan secara sederhana bahwa cara lama sistem pendidikan harus di tinggalkan dan memulai dengan beberapa perubahan dalam rangka mengikuti perkembangan jaman, untuk jelasnya disajikan dalam gambar.1.2.



Gambar 1.2 Perubahan

(Sumber: Husni Karna, 2015) Di olah

Berdasarkan gambar.1.2 tentang perubahan ada tahapan yang harus kita lalui, diantaranya: meninggalkan cara lama, melakukan perubahan, dan konsisten untuk berubah.

Perubahan sekolah menjadi karakteristik utama dalam lembaga pendidikan. Perubahan merupakan transformasi dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diharapkan di masa depan. atau dengan kata lain suatu keadaan sekolah yang lebih baik. Perubahan sekolah berpijak pada kebutuhan atau keinginan untuk membuat kondisi atau sesuatu hal menjadi lebih baik. Selain itu, kemampuan sekolah untuk bertahan hidup sangat di tentukan oleh kemampuan sekolah untuk berubah,

menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang di hadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial sekolah dengan yang akan terjadi di masa mendatang. Kemampuan sekolah untuk berkembang di tentukan oleh kemampuan sekolah dalam menciptakan perubahan.

1.4 Tujuan dan Manfaat Manajemen Perubahan

Perubahan pada dasarnya bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi perkembangan dan keberlanjutan organisasi. Perubahan mempunyai tujuan dan manfaat bagi kelangsungan hidup suatu sekolah, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia sekolah tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar sekolah tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, terutama dalam mengikuti kemajuan teknologi.

1.5 Tipe Perubahan

Ada beberapa tipe perubahan organisasi, di antaranya:

1. Perubahan rutin umumnya sudah di rencanakan dan di bangun melalui beberapa proses organisasi sekolah;
2. Perubahan dalam peningkatan, yang meliputi keuntungan atau nilai kinerja sekolah;
3. Perubahan inovatif, yang meliputi bagaimana cara sekolah memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat yang akan mengakses pendidikan;
4. Pendekatan kepemimpinan, komunikasi, koordinasi kegiatan sekolah harus di sesuaikan dari mulai tingkat usia, asal sekolah dalam rangka menemukan kebutuhan untuk perubahan.

Dari beberapa tipe perubahan dapat dijadikan bahan rujukan untuk manajemen perubahan sekolah, mengingat tidak semua metode dan pendekatan dapat digunakan, perubahan harus disesuaikan dengan kondisi sekolah masing-masing karena tidak semua sekolah memiliki potensi yang sama. Ada hal-hal yang harus di perhatikan dalam perubahan yang pasti akan menemui kegagalan dan resistensi terhadap perubahan yang akan di lakukan. Faktor penyebab kegagalan tersebut, adalah faktor internal dan faktor eksternal yang akan di bahas di bab selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson., 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga, Jakarta
- Casmudi, 2020. Memahami Manajemen dan Manajemen Pembelajaran. Bandung: Alfabeta
- Danim, Sudarwan. 2011. Pengantar Kependidikan. Bandung: Alfabeta.
- Duryat, Susanto P. 2019. Paradigma Baru Manajemen Sekolah di Era Industri 4.0. Bandung: Alfabeta
- Edison, Emron., et al., 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi.
- Ellitan, Lena., anatan, Lina. 2009. Bandung: Alfabeta
- Fattah, Nanang. 2017. Landasan manajemen Pendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Husni, Karna, 2015. Manajemen Perubahan Sekolah. Bandung: Pustaka Setia
- Junedi., et al. (2022). Manajemen Pendidikan Islam. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi
- Kaswan., 2018. Perilaku Organisasi Positif. Pustaka Setia, Bandung
- Mayasari, Nanny., et al. 2022. Perencanaan Pendidikan. Banten: Sada Kurnia Pustaka.
- Mayasari, Nanny., et al. 2022. Perilaku Organisasi. Makassar: Tohar Media.
- Mayasari, Nanny., et al. 2023. Manajemen Pendidikan. Makassar: Tohar Media
- Muliyati., et al. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia di Era 4.0. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi
- Mulyasa, E. 2012. Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, P Stephen., 2016. Perilaku Organisasi Edisi 16. Salemba Empat, Jakarta

- Sagala, Saiful. 2017. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Schermerhorn, John R. *Introduction to Management*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2010.
- Sastraatmadja, AHM., et al. 2023. *Manajemen Pendidikan Islam*. Banten: PT Sada Kurnia Pustaka
- Suryadi, Ace. 2014. *Pendidikan Indonesia Menuju 2025*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sukmadinata SN., et al. 2008. *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah: Konsep, Prinsip, dan Instrumen*. Bandung: Refika Aditama
- Terry, R George., 2020. *Dasar-dasar Manajemen Edisi Revisi*. Bumi Aksara, Jakarta
- Thahir, Muthahharah., et al. 2021. *Kapasitas Manajemen Mutu dalam Peningkatan Layanan Sekolah: Konsep, Teori, dan Kasus*. Bandung: Refika Aditama
- Triatna, Cepi., 2016. *Perilaku Organisasi dalam Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Wardiah, Lasmi Mia., 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Pustaka Setia, Bandung
- Widyanti, Rahmi., 2019. *Perilaku Organisasi: Teori dan Konsep Jilid 1*. Uniska, Banjarmasin
- Wijaya, Candra., 2017. *Perilaku Organisasi*. LPPPI, Medan.
- Wibowo., 2019. *Manajemen Dari Fungsi Dasar Ke Inovasi*. PT RajaGrafindo Persada, Depok
- Wibowo. 2016. *Manajemen Perubahan Edisi Ketiga*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wukir. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah: dalam Organisasi Sekolah*. Yogyakarta: Multi Presind

BAB 2

PERUBAHAN ORGANISASI DAN DINAMIKANYA

Oleh Nasruddin

2.1 Definisi Perubahan Organisasi dan Dinamikanya

Pengertian perubahan organisasi adalah suatu proses dimana sebuah organisasi atau perusahaan terus melakukan perpindahan dari keadaan masa lalu menuju ke masa depan dengan melakukan inovasi yang dapat meningkatkan efektifitas perusahaan. Untuk memulai perubahan organisasi hal yang pertama di ubah adalah struktur atau sistem yang terdapat di dalam organisasi, walaupun hal perubahan tersebut bisa saja berdampak negatif namun harus dilakukan demi membiasakan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang baru.

Berikut ini Pengertian perubahan organisasi menurut beberapa para ahli.

1. Gibson (1985: 18), Perubahan organisasi merupakan suatu usaha yang sudah direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan prestasi keseluruhan individu, kelompok dan organisasi, dengan mengubah cara struktur, perilaku dan proses.
2. Robbins, Pengertian perubahan organisasi merupakan proses yang mengacu pada hal-hal yang berkaitan berbagai aktivitas pelaksanaan tugas yang terdapat di dalam organisasi, sehingga menuju pada suatu keadaan di dalam perusahaan tersebut dapat dianggap lebih pihak oleh pihak manajemen seiring dengan berjalannya waktu.

3. Hatch (1997), Perubahan organisasi secara sederhananya dapat diartikan sebagai pembahasan tentang mengapa, kapan, dan bagaimana organisasi melakukan perubahan tersebut.
4. Desplaces (2005), Perubahan Organisasi adalah proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya.

2.2 Perlunya Perubahan Organisasi di Sekolah

Pendidikan sebagai wadah dalam meningkatkan sumber daya manusia harus dipandang menjadi hal penting yang wajib terus berubah mengikuti tuntutan dan kebutuhan zaman dalam mempersiapkan generasi yang siap bersaing secara global. Perubahan terhadap situasi dan kondisi saat ini memberikan ruang untuk pendidikan mengalami transformasi terhadap proses pembelajaran yang bersifat konvensional menjadi modern. Pendidikan dituntut untuk terus melakukan inovasi sebagai wujud eksistensi dan urgensinya dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, untuk menyikapi perubahan dengan baik diperlukan manajemen perubahan pendidikan di sekolah.

Pentingnya sebuah manajemen dalam organisasi yaitu untuk mencapai tujuan bersama, manajemen dijadikan sebagai alat untuk melihat secara keseluruhan mengenai hal-hal penting dalam membangun suatu organisasi. Dalam pendidikan manajemen menjadi tolak ukur keberhasilan terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang terlibat didalamnya, sehingga manajemen yang baik akan memberikan dampak yang baik bagi keberlangsungan suatu organisasi. Dalam manajemen harus memperhatikan perubahan sebagai sebuah kebutuhan yang harus diterima dengan baik sehingga kita mengenal dengan istilah manajemen perubahan dalam dunia pendidikan. Manajemen perubahan Menurut Wibowo (2012) ialah proses

secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.

Dalam melaksanakan manajemen perubahan ada beberapa tahapan yang dapat dilakukan yaitu dengan proses *Unfreezing* (mengenal perlunya perubahan), *Changing* (berusaha menciptakan kondisi baru, *Refreezing* (menggabungkan, menciptakan dan memelihara perubahan) yang diadopsi dari Lewin's Kurt (1951). Manajemen perubahan di sekolah merupakan aktivitas kepala sekolah sebagai top manager atau manajer puncak dalam rangka menghasilkan capaian tujuan sekolah yang telah dipersiapkan sebelumnya, untuk melakukan manajemen perubahan kepala sekolah harus dapat memahami semua hal yang berkaitan dengan 8 standar nasional pendidikan yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan dan penilaian pendidikan. Setelah itu dapat melakukan tiga tahapan untuk melaksanakan manajemen perubahan di sekolah.

1. Pertama, tahap unfreezing ialah kepala sekolah mengamati kebutuhan akan perubahan yang perlu diperbaiki dikarenakan kesenjangan yang terjadi. Seperti halnya, melihat perubahan akan perkembangan teknologi saat ini yang membantu dalam kegiatan belajar mengajar, sehingga kepala sekolah melihat kesenjangan akan kesiapan sarana dan prasarana yang kurang memadai, disisi lain terjadinya kemerosotan etika pada peserta didik karena loss learning yang terjadi dan banyak hal yang dapat diamati, sehingga dari kesenjangan yang terjadi dapat mendorong solusi yang akan dilakukan dalam mengatasi kesenjangan tersebut, agar perencanaan dapat berjalan dengan baik perlu faktor pendukung seperti halnya menentukan kebijakan, menetapkan startegi dan menentukan program. Disisi lain kepala sekolah dibantu oleh tim kerja seperti wakil kepala

sekolah, tim penjamin mutu, Bapak/Ibu guru, komite sekolah dan seluruh warga sekolah. Setelah itu, kepala sekolah mengadakan rapat dengan tim kerja untuk kembali mendiskusikan solusi terkait kesenjangan yang terjadi, pada kesenjangan sarana dan prasarana, kepala sekolah memberikan solusi mengenai kelengkapan sejumlah peralatan teknologi yang canggih dalam mendukung pembelajaran, sedangkan dalam mengatasi kemerosotan etika peserta didik yaitu dengan memperkenalkan budaya positif yang dapat dibangun antara peserta didik dengan pendidik melalui komunikasi dua arah dan kesepakatan yang dilakukan bersama didalam kelas.

2. Kedua, tahap *changing* yaitu berusaha menciptakan kondisi baru atau pelaksanaan terhadap perencanaan yang telah dilakukan. Kepala Sekolah berperan untuk terus melakukan komunikasi oleh semua pihak dan pemantauan akan pemeliharaan sejumlah alat dan barang terkait sarana dan prasarana. Sementara mengenai etika peserta didik, terus dilakukan pendekatan individu terhadap masing-masing anak dalam upaya pembiasaan budaya positif di lingkungan sekolah yang dapat dibantu oleh wali kelas, guru bimbingan konseling dan Bapak/Ibu guru mata pelajaran.
3. Ketiga, tahap *refreezing* yaitu menggabungkan, menciptakan dan memelihara perubahan. Pada tahap terakhir ini ialah adanya penguatan pengendalian perubahan sehingga perencanaan yang sudah terlaksana dapat terus berjalan dengan baik dan perlu diadakanya evaluasi secara berkala untuk menghasilkan capaian yang maksimal.

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi di Sekolah

Secara garis besar faktor penyebab terjadinya perubahan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ialah penyebab perubahan yang berasal dari luar organisasi pendidikan atau sering disebut lingkungan. Lembaga pendidikan sebagai organisasi modern menganut asas sistem terbuka. Konsekuensinya, harus responsif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungannya. Dalam kenyataannya, banyak sekali penyebab perubahan yang termasuk faktor eksternal, antara lain: teknologi, pemerintah, tuntutan pasar, dan arus globalisasi.

Perkembangan dan kemajuan teknologi merupakan penyebab penting dilakukannya perubahan pada hampir semua jenis organisasi, termasuk lembaga pendidikan. Berbagai temuan teknologi (misalnya ICT) memaksa sekolah untuk menerapkannya, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam mendukung proses administrasi. Penerapan temuan teknologi tersebut menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya prosedur kerja yang dilakukan, jumlah, kompetensi, dan kualifikasi SDM yang diperlukan, sistem penggajian yang diberlakukan, dan bahkan kadang-kadang struktur organisasi yang digunakan. Penggunaan peralatan baru bisa juga menyebabkan berkurangnya bagian-bagian yang ada atau berubahnya pola hubungan kerja antara karyawan.

Organisasi yang bergerak dalam ranah pendidikan juga terselenggara di tengah-tengah masyarakat yang menganut sistem pemerintahan tertentu. Konsekuensinya, lembaga pendidikan harus tunduk kepada berbagai peraturan pemerintah yang berlaku. Jika suatu saat pemerintah memberlakukan aturan baru maka sekolah harus melaksanakannya dengan kemungkinan melakukan perubahan internal sesuai dengan isi peraturan baru tersebut. Peraturan itu dapat saja menyangkut input, mekanisme kerja,

persyaratan kualifikasi dan kompetensi SDM, maupun kompetensi lulusan yang dihasilkan. Peraturan apapun yang pada akhirnya diberlakukan di lembaga pendidikan, harus dilaksanakan dengan cara dan strategi yang paling efisien.

Sebagaimana organisasi yang lain, lembaga pendidikan juga merupakan lembaga pelayan masyarakat yang keberadaannya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu produk (dalam hal ini lulusan) yang dihasilkan harus senantiasa menyesuaikan dengan tuntutan pelanggan/pasar. Pada kenyataannya tuntutan pasar terkait dengan jumlah maupun kompetensi lulusan senantiasa mengalami perubahan dan pergeseran dari waktu ke waktu. Menghadapi kondisi seperti itu mau tidak mau lembaga pendidikan harus mengakomodasi jika ingin lulusannya diterima pasar.

Akhir-akhir ini tuntutan untuk mengikuti arus globalisasi tidak mungkin dibendung lagi. Sekolah sebagai lembaga yang menyiapkan SDM yang nantinya akan terjun ke pasar global sudah tentu harus tanggap terhadap tuntutan itu. Itulah sebabnya berbagai strategi dan kebijakan yang dianggap sesuai, ditempuh oleh lembaga pendidikan seperti penerapan ISO, total quality management, peningkatan kualifikasi dan kompetensi pengajar, dan sejenisnya. Penerapan berbagai kebijakan seperti itu akan mengubah secara signifikan kondisi internal lembaga pendidikan, khususnya menyangkut mekanisme kinerja organisasi.

2. Faktor Internal

Faktor internal adalah penyebab dilakukannya perubahan yang berasal dari dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan, antara lain:

- a) Persoalan hubungan antar komponen sekolah.
- b) Persoalan terkait dengan mekanisme kerja.
- c) Persoalan keuangan.

Hubungan antar komponen sekolah yang kurang harmonis merupakan salah satu problem yang lazim terjadi. Problem ini dapat dibedakan lagi menjadi dua, yaitu (1) problem yang menyangkut hubungan atasan-bawahan

(bersifat vertikal), dan (2) problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (bersifat horizontal). Problem atasan-bawahan yang sering timbul menyangkut pengambilan keputusan dan komunikasi. Problem-problem yang bersumber dari keputusan pimpinan, dapat menyebabkan munculnya berbagai perilaku negatif pada bawahan yang kurang menguntungkan organisasi, misalnya sering terlambat datang, sering absen, mangkir, dan sejenisnya. Sampai pada titik tertentu, problem semacam itu dapat menyebabkan munculnya unjuk rasa sehingga memaksa pimpinan untuk mengambil tindakan yaitu mengubah keputusan yang diambil atau justru menindak bawahan yang berunjuk rasa.

Komunikasi antara atasan dan bawahan juga sering menimbulkan problem. Keputusannya sendiri mungkin baik (dalam arti dapat diterima oleh bawahan) tetapi karena terjadi salah informasi (*miscommunication*), bawahan menolak keputusan pimpinan. Dalam kasus seperti itu perubahan yang dilakukan akan menyangkut sistem saluran komunikasi yang digunakan.

Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota (warga sekolah) pada umumnya menyangkut masalah komunikasi (kurang lancar atau macetnya komunikasi antar warga), dan juga menyangkut masalah kepentingan masing-masing warga. Persoalan seperti itu sering menimbulkan konflik antar warga sehingga perlu dilakukan perubahan, misalnya dalam hal jalur komunikasi atau bahkan struktur organisasi yang digunakan.

Di samping berbagai persoalan di atas, mekanisme kerja yang berlangsung dalam sebuah lembaga pendidikan kadang-kadang juga merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistemnya sendiri dan dapat pula terkait dengan perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Pola kerjasama yang terlalu birokratis atau sebaliknya terlalu bebas misalnya, dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Sistem yang terlalu kaku menyebabkan hubungan antar

anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya menurunkan produktivitas kerja. Demikian juga halnya jika sistem yang digunakan terlalu bebas. Perubahan yang harus dilakukan dalam hal ini akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan. Dengan mengubah struktur, pola hubungan antar anggota akan mengalami perubahan.

Pengoperasian sebuah lembaga pendidikan sudah barang tentu memerlukan uang. Kesulitan keuangan yang dialami lembaga pendidikan kadang-kadang juga memaksa untuk dilakukannya perubahan, misalnya pengurangan daerah operasi, rasionalisasi, perubahan struktur organisasi, dan sebagainya.

2.4 Dampak Perubahan Organisasi

Lembaga pendidikan merupakan sebuah sistem yang terdiri dari berbagai unsur dan komponen. Perubahan pada salah satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen yang lain. Manusia merupakan komponen yang paling sulit diprediksi dan dalam kaitannya dengan perubahan organisasi, merupakan persoalan yang paling rumit. Orang memiliki kecenderungan menolak adanya perubahan sebab perubahan akan membawa mereka ke dalam situasi yang tidak menentu. Pada umumnya orang menginginkan situasi yang stabil sehingga cenderung mempertahankan kondisi dan kedudukan yang telah mapan.

Nadler (1983: 554-555) mengemukakan bahwa dalam upaya melaksanakan perubahan organisasi terdapat tiga problem yang dihadapi, yaitu :

- a) Resistensi atau penolakan terhadap perubahan,
- b) Pengawasan organisasi, dan
- c) Kekuasaan

Yang dimaksud resistensi terhadap perubahan ialah bahwa orang (anggota) cenderung menolak perubahan dan berusaha mempertahankan status dan kenyamanan kerja sebagaimana yang telah mereka peroleh sebelumnya. Perubahan akan

membawa mereka kepada situasi yang kacau sehingga menimbulkan kecemasan. Berbagai kemudahan yang mereka peroleh selama ini juga terancam hilang, setidaknya mengalami perubahan. Mereka sudah terbiasa dengan lingkungannya, menjalin hubungan baik dengan teman-teman sejawat dan juga pimpinannya.

Perubahan organisasi akan merusak berbagai hubungan yang sudah terjalin tersebut. Kecuali itu anggota yang sudah memiliki kedudukan dan kekuasaan tertentu merasa terancam pula dengan adanya perubahan organisasi. Dalam situasi yang baru nanti tidak ada jaminan bahwa mereka akan memperoleh kedudukan yang lebih tinggi atau setidaknya sama dengan apa yang mereka dapatkan dalam kondisi lama. Dari berbagai alasan itulah maka anggota cenderung menolak perubahan organisasi.

Problem kedua berkenaan dengan pengawasan organisasi. Dalam situasi yang normal (sebelum perubahan dilaksanakan) pengawasan mudah dilakukan sebab jalurnya sudah pasti sebagaimana tergambar pada struktur organisasi. Akan tetapi dengan adanya perubahan, situasinya menjadi lain. Organisasi diliputi suasana kacau, paling tidak selama masa transisi. Dalam keadaan seperti itu sukar memantau tingkah laku dan penampilan anggota. Dengan demikian sukar pula melakukan tindakan perbaikan jika ternyata terjadi penyimpangan. Mekanisme pengawasan sebagaimana tergambar dalam struktur organisasi hanya dapat dilakukan dengan efektif pada situasi yang stabil. Dalam masa transisi belum jelas benar siapa mengawasi siapa atau siapa bawahan siapa karena strukturnya mengalami perubahan.

Problem yang ketiga menyangkut masalah kekuasaan. Pada umumnya dalam sebuah organisasi (termasuk sekolah) terdapat kelompok-kelompok informal yang memiliki 'kekuasaan' dalam

mengendalikan organisasi. Kelompok-kelompok seperti itu memiliki pengaruh yang besar terhadap pimpinan dan ikut mewarnai kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi.

Aktivitas kelompok-kelompok seperti itu cenderung bersifat politis dari pada rasional organisatoris. Mereka sudah memiliki 'kedudukan' yang mapan dalam struktur yang berlaku. Dengan adanya perubahan organisasi, suasana menjadi kacau sehingga kedudukan mereka terancam. Akibatnya para anggota dan juga kelompok-kelompok yang ada saling berebut pengaruh agar dapat menduduki posisi kunci dalam struktur yang baru nanti. Situasi seperti itu dapat menyebabkan tujuan perubahan itu sendiri tidak tercapai, atau setidaknya mengurangi keefektifan pencapaian tujuan perubahanx.

2.5 Manfaat Perubahan Organisasi

Langkah terbaik di dalam mensikapi perubahan adalah menciptakan perubahan, bukan menunggu untuk dirubah oleh pihak lain. Artinya, atas dasar hasil analisis SWOT, organisasi mengambil langkah strategis untuk mengadakan pembenahan dan sekaligus mengadakan perubahan atau pengembangan organisasi. Ada beberapa keuntungan di dalam menciptakan perubahan untuk pengembangan organisasi: pertama, organisasi dapat menentukan pola pengembangan organisasi yang sesuai dengan kompetensi dan kapabilitas organisasi. Tidak semua model pengembangan organisasi dapat dijalankan oleh SDM, karena kompetensi dan kapabilitasnya yang memang kurang memadai untuk kepentingan itu, akibatnya action plann atas perubahan gagal total. Kedua, pola OD bertumpu pada perubahan yang akan dijalankan lebih bersifat antisipatif, bukan reaktif, sehingga pola perubahannya dapat direncanakan secara matang dengan menggunakan metode peramalan keberlangsungan (sustainable forecasting) atau langkah-langkah futuristik. Ketiga,

perencanaan pengembangan dan implementasi langkah strategisnya lebih bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan, yaitu suatu kemampuan yang untuk dapat menyesuaikan perubahan lingkungan internal dan eksternal, misalnya: perubahan life style, kepuasan pelanggan, kecepatan proses layanan, dan lain-lain.

DAFATAR PUSTAKA

- Cheng, Yin Cheong. 1996. School Effectiveness & School-based Management: A Mechanism for Development. London: The Falmer Press.
- Dodi Nandika. 2007. Pendidikan di tengah gelombang perubahan. Jakarta: LP3ES
- Nadler, D.A. and Thusman, M.L. 1983. A General Diagnostic Model for Organizational Behavior. New York: MacGraw Hill.
- Wallace Jr. M.J. & A.D. Szilagy Jr. 1982. Managing Behavior in Organization. Glenview, Scott, Foresman and Company.
- Cohn, JM, Khurana, R., Reeves, L. (2005). Growing Talent as if Your Business Depended on It. Harvard Business Review, October, p. 1-9
- Drucker, Peter E. (1993). The Practice of Management. New York: HarperBusiness
- Frinces, Z. Heflin. (2008). Manajemen, Konsep Membangun Sukses. Yogyakarta: Mida Pustaka
- Fullan, Michael. (2004). Leading in a Culture of Change. San Fransisco: Jossey-Bass
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly. Jr, James H.. (1997). Organization, Terj. Nunuk Ardiani, Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Edisi 8. Jakarta: Binarupa Aksara
- Greenberg Jerald and Robert A. Baron. (1995). Behavior in Organizations. Understanding And Managing The Human Side of Work. Prentice Hall Inc
- Hughes, RL, Ginnett, RC, & Curphy, GJ. (2009). Leadership: Enhancing the Lessons of Experience (6th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin. New York: McGraw-Hill Irwin
- Kasali, Renald. (2005). Change. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Purhantara, Wahyu. (2010). Kepemimpinan Bisnis Indonesia di Era Pasar Bebas. Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, Vol.7, No.1, Hal. 18 – 33, Yogyakarta: UNY
- Wibowo. (2007). Manajemen Perubahan, Edisi Kedua. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Winardi, J. (2003). Entrepreneur & Entrepreneurship. Jakarta: Prenada Media.

BAB 3

PERILAKU DAN BUDAYA PERUBAHAN SEKOLAH

Oleh Ridma Diana

3.1 Definisi Perilaku

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KKBI) frasa kata perilaku memiliki arti tanggapan atau reaksi tertentu seseorang terhadap orang lain atau lingkungannya. Perilaku merupakan kegiatan tertentu atau pekerjaan tertentu yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari yang selalu berhubungan; itu juga merupakan hasil dari semua interaksi manusia dengan lingkungannya, oleh karena itu perilaku manusia adalah kegiatan atau pekerjaan yang unik bagi manusia dan memiliki ciri khas (Notoatmodjo, 2014:125). Selain itu, karena proses pembelajaran, rangsangan dan lingkungan perilaku juga memiliki cerminan nyata yang tampak dalam sikap, perbuatan, dan kata-kata yang muncul (Tu'u, 2004:63).

Seorang ahli psikologi pendidikan yang bernama Benyamin Bloom mempelajari mengenai perilaku atau sikap manusia. Ada 3 (tiga) area yang menentukan perilaku atau sikap manusia, pertama; dari sisi kognisi, kedua; sisi afeksi, dan ketiga; sisi kontrol motorik (Notoatmodjo, 2014:139). Pertama, kognisi atau pengetahuan awal merupakan sebab dari alat indera yang dimiliki manusia itu sendiri untuk melihat keadaan sekelilingnya baik berupa sesama manusia atau yang lainnya. seseorang dapat mengetahui sesuatu dan mengamati objek/sasaran dengan alat inderanya. Kedua, sikap adalah kemampuan untuk cermat dan memiliki kewaspadaan/hati-hati untuk melakukan tindakan atau

perlakuan terhadap orang atau keadaan di sekelilingnya. Ketiga, sisi kontrol motorik, yang berguna sebelum melakukan sebuah perlakuan atau bertindak, ada sisi kontrol motorik yang dapat mengatur dan membatasi tindakan untuk berhati-hati untuk mewujudkannya. Sisi kontrol motorik ini menjadi penentu tindakan atau perlakuan seseorang, baik tindakan yang akan dilakukan berdampak positif atau akan berdampak negative pada diri manusia atau orang-orang disekelilingnya.

Dalam bukunya Saifudin Azwar menjelaskan tentang konsep perilaku. Perilaku adalah reaksi yang kuat dan kompleks serta berfungsi sebagai ekspresi dari pikiran batin seseorang (Azwar, 2002:9). Apabila terjadi sikap yang rusak dalam diri individu itu merupakan akibat dari tekanan atau hambatan yang datang dari luar individu atau dari dalam dirinya sendiri. Reaksi tersirat yang sudah mulai terbentuk di dalamnya akan terwujud sebagai peristiwa yang sebenarnya terjadi dan berfungsi sebagai peringatan akan maknanya dan selayaknya memiliki kehati-hatian. Dengan melakukan ini, setiap orang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang ada lingkungan terdekatnya. Perilaku adalah istilah umum untuk aktivitas atau usaha manusia baik yang dipelajari secara mendalam atau mungkin dipelajari oleh sebuah komunitas atau organisasi.

Penjelasan dari Kurt Lewin mengenai sikap atau perilaku ini dapat berkembang dan bergerak, sehingga akan terjadi perubahan jika ada sesuatu kondisi yang tidak seimbang di dalam diri manusia itu sendiri. Ada tiga faktor utama yang memungkinkan terjadi dari perilaku manusia itu bisa berubah yaitu, sebagai berikut: Pertama, faktor orang-orang disekelilingnya yang mampu memberikan motivasi dan dorongan yang baik dan positif bagi dirinya, hal ini sangat besar manusia akan melakukan perubahan untuk dirinya, karena didukung dengan baik oleh orang-orang disekelilingnya yang mendukung hal kebaikan dan kemajuan untuk dirinya. Kedua, faktor dari

orang-orang disekelilingnya memiliki kecenderungan melemahkan untuk melakukan kebaikan dan kemajuan. Ini perlu dicermati, faktor melemahkan ini juga dapat mempengaruhi perilaku manusia semakin menurun dan tidak membawa pada kemajuan dirinya. Ketiga, bergabungnya faktor orang-orang disekelilingnya yang mampu memberikan motivasi dan dorongan yang baik dan positif bagi dirinya dan faktor dari orang-orang disekelilingnya memiliki kecenderungan melemahkan untuk melakukan kebaikan dan kemajuan. (Notoatmodjo, 2003:114)

Dengan demikian dapat disimpulkan perilaku merupakan segala jenis reaksi atau tindakan manusia yang diakibatkan oleh adanya suatu dorongan bersifat konkret dan dapat dibuktikan dengan adanya kultur, norma, nilai-nilai yang menjadi pendorong dan penahan sebuah reaksi atau tanggapan dari orang tertentu yang berkembang sebagai hasil pengetahuan tentang proses belajar dan lingkungan serta beberapa yang menjadi indikator dari perilaku itu sendiri yaitu proses belajar mengajar, respon terhadap lingkungan disekelilingnya dan hasil ekspresi nyata seperti berupa sikap, kata-kata, dan perbuatan.

3.2 Definisi Budaya Sekolah

Budaya menurut etimologi berasal dari kata latin *colere* (Daryanto: 2015:1). Menurut Montago dan Dawson (1993), dalam Daryanto adalah *way of life* yaitu cara hidup tertentu yang mencari identitas tertentu dari bangsa tertentu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya merupakan indikasi bahwa sesuatu sudah kebiasaan dan sulit dipertahankan (KBBI, 1996:149). Menurut kesepakatan secara umum, budaya merupakan cara hidup yang dilakukan oleh setiap kelompok manusia yang secara konsisten melakukan perilaku turun temurun. Ahli sosiolog mengatur kebudayaan dengan keseluruhan kecapakan yang ada, yaitu kebudayaan, sikap, hasil

karya seni, ilmu, dan dalam bentuk lain. Menurut Short and Greer dalam Zamroni, budaya sekolah adalah kepercayaan, aturan yang berlaku, kultur dalam sebuah sekolah yang dapat diciptakan, dilestarikan melalui kepala sekolah dan para guru (Zamroni, 2011: 133).

Budaya sekolah adalah prinsip kehidupan sebuah sekolah di mana siswa berinteraksi dengan satu sama lain, guru satu dengan guru lainnya (teman sejawat), konselor dengan siswa, dan masyarakat umum dengan para staf sekolah (Kemendiknas, 2010: 19). Deal dan Peterson menyatakan dalam Supardi menjelaskan bahwa sekolah adalah kumpulan dari adat, tradisi, norma-norma, dan simbol yang dapat dipraktikkan oleh kepala sekolah, para guru, administrator, siswa, dan masyarakat di lingkungan sekolah. Citra sekolah tersebut di masyarakat luas merupakan budaya sekolah yang merupakan ciri khas, karakter atau watak (Supardi, 2015 : 221).

Budaya sekolah memiliki batasan dalam norma dan peraturan yang dibuat dalam proses perjalanan kehidupan sekolah, dikembangkan oleh sekolah dalam jangka waktu yang lama dan diyakinkan dalam pedoman serta di dukung oleh semua warga sekolah untuk menciptakan dan membina dasar sikap dan perilaku warga sekolah itu sendiri (Zamroni, 2011: 111). Adapun warga sekolah menurut penjelasan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu terdiri dari kepala sekolah, siswa, guru, dan komite sekolah. Budaya sekolah juga dapat dibangun mulai dari nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh guru dan para staf di sekolah. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pemikiran manusia yang berada di sekolah. Lingkungan pemikiran manusia dari pikiran organisasi yang kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai tersebut akan diubah menjadi bahan utama untuk membentuk budaya sekolah atau madrasah (Muhaimin, 2011:48).

Kultur sekolah terbentuk dari pola, norma, dan nilai atau filosofi yang dianut sekolah yang secara dominan mengarah pada arah kebijakan sekolah bagi seluruh unsur dan komponen sekolah, termasuk pemangku kepentingan pendidikan. Masing-masing sekolah harus mampu membentuk budaya sekolahnya sendiri sebagai identitasnya sendiri dan juga sebagai rasa bangga terhadap sekolah tersebut. Kegiatan tidak hanya terfokus pada pembelajaran intrakurikuler, tetapi juga pembelajaran ekstra kurikuler yang dapat mengembangkan kecerdasan pengetahuan secara seimbang, sehingga mampu menciptakan kreativitas, bakat dan minat siswa.

Sekolah sebagai suatu sistem memiliki tiga hal utama yang berkaitan dengan mutu sekolah, yaitu: proses pembelajaran, kepemimpinan dan manajemen sekolah, dan budaya sekolah. Faktor keterlibatan orang tua yang juga ikut mendukung kegiatan sekolah, guru teladan, dan siswa berprestasi merupakan hal penting dalam mensukseskan sekolah. Pengelolaan kelas yang baik akan menghasilkan hasil akademik yang tinggi. Jika siswa memiliki karakter yang baik, maka akan berpengaruh langsung pada prestasi akademik siswa yang tinggi. Langkah pertama dalam menerapkan pendidikan karakter di sekolah adalah menciptakan kondisi atau iklim sekolah yang adil dan membantu mentransformasikan guru dan siswa, serta personel sekolah ke arah yang lebih baik. Semua tahapan dalam model pembelajaran nilai karakter ini akan memberikan kontribusi terhadap budaya sekolah.

Berdasarkan penjelasan yang telah dijelaskan para ahli bahwa proses pembentukan interaksi internal dalam kelompok dan antar kelompok yang dihubungkan oleh berbagai aturan, norma, nilai, moral, dan etika bersama yang menjadi pedoman di suatu sekolah itu merupakan budaya sekolah. Jiwa kepemimpinan, sikap yang menjadi keteladanan, kepedulian sosial, kepedulian terhadap lingkungan di sekelilingnya,

kebangsaan dan tanggung jawab merupakan nilai-nilai yang ada dalam membentuk kultur sekolah. Selain itu, diyakini bahwa budaya sekolah merupakan aspek yang mempengaruhi perkembangan seluruh warga sekolah.

3.3 Unsur-unsur dan Pengembangan Budaya Sekolah

Dilihat dari adanya proses usaha dalam meningkatkan keberhasilan dalam pendidikan Mardapi mengklasifikasi komponen-komponen budaya sekolah (Mardapi, 2003:53). Budaya sekolah terdiri dari budaya sekolah yang positif, budaya sekolah yang negatif dan budaya sekolah yang netral. Budaya sekolah yang positif adalah kegiatan yang mendukung peningkatan mutu pendidikan, misalnya mengkolaborasikan prestasi, menghargai prestasi, dan terlibat dalam pembelajaran. Kedua, budaya sekolah yang negatif adalah budaya yang menentang terhadap peningkatan mutu pendidikan, yaitu resisten terhadap perubahan, misalnya berupa: siswa takut melakukan kesalahan, siswa takut ketika ditanya, dan siswa jarang bekerjasama dalam memecahkan masalah. Ketiga, budaya sekolah yang netral adalah budaya yang tidak terfokus pada satu sisi, tetapi dapat berkontribusi baik bagi pengembangan peningkatan mutu pendidikan, seperti kumpul keluarga di sekolah, memakai seragam sesuai jadwal bagi guru dan siswa dan lain-lain. Menurut Supardi, budaya sekolah juga mengandung unsur, nilai, sistem kepercayaan, norma dan cara berpikir anggota organisasi, serta budaya keilmuan (Muhaimin; 2011:222).

Pada hakikatnya, budaya sekolah dapat terus berkembang ke tujuan yang lebih positif. Balitbang menyebutkan aspek kultur inti yang direkomendasikan untuk pengembangan sekolah, adalah sebagai berikut:

- 1) Kultur perilaku jujur
Kultur ini menitikberatkan pada nilai jujur di lingkungan sekolah yang menjadi karakteristik warga sekolah, baik tenaga pengajar, siswa dan warga masyarakat sekitar sekolah.
- 2) Kultur perilaku percaya
Kultur ini menciptakan siswa dan warga sekolah mampu saling percaya.
- 3) Kultur kerja
Kultur ini yang menciptakan manusia yang suka menolong dalam berbagai keadaan, aktifitas dan kegiatan untuk meraih arah yang telah yang disepakati bersama. Budaya kerja yang sehat merupakan dasar dan landasan untuk menciptakan budaya sekolah yang berkualitas.
- 4) Kultur suka membaca
Kultur yang menciptakan seseorang suka membaca. Membaca menjadi dasar dan landasan bagi seluruh warga sekolah untuk memperbaharui ilmu dan pengetahuan yang terus berkembang dan inovatif.
- 5) Kultur perilaku disiplin
Kultur ini bertujuan untuk dapat taat, berpegang teguh dan patuh pada nilai-nilai yang diyakininya dan dapat melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.
- 6) Kultur bersih
Kultur yang memberi tahu mengenai cara memelihara lingkungannya dalam bentuk fisik seseorang, sesama maupun lingkungan. Budaya sekolah bersih dapat menciptakan kenyamanan semua warga sekolah dalam proses pembelajaran.
- 7) Kultur sukses
Kultur ini membentuk seseorang dalam kondisi kompetitif yang sehat, memberi semangat untuk sukses, untuk mendorong keberhasilan setiap anggota komunitas sekolah.
- 8) Kultur *reward and punishment*
Kultur yang tanggap terhadap individu dari warga sekolah yang memiliki prestasi dapat diberikan

reward/penghargaan dan apabila menemukan permasalahan dapat menegur dengan baik dan bijak bagi setiap individu dari warga sekolah yang melakukan kesalahan (Balitbang, 2003).

Budaya sekolah memiliki unsur-unsur yang terbentuk oleh nilai yang dianggap penting yang dibantu sekolah atau filosofi yang mengarahkan pedoman dan aturan sekolah kepada seluruh unsur-unsur sekolah, termasuk para pemangku kepentingan dalam pendidikan. Budaya sekolah mengacu pada praktik dan prosedur aturan, nilai, kepercayaan, dan norma yang diyakini bersama dan dilakukan dengan pemahaman sebagai sikap alamiah. Semua unsur terkait dengan budaya sekolah mulai dari kepala sekolah, guru, staf sekolah, siswa dan bila perlu membentuk opini publik yang sama dengan sekolah.

3.4 Karakteristik Budaya Sekolah

Budaya sekolah adalah milik bersama dan menjadi hasil bersama dari perjuangan seluruh warga sekolah, hasil interaksi berbagai kekuatan yang masuk ke sekolah. Karakteristik budaya sekolah diharapkan dapat meningkatkan kualitas sekolah dan kinerja guru di sekolah yang sehat, dinamis, dan profesional. Banyak peluang positif dari budaya sekolah yang sehat sehingga warga sekolah dapat bekerja efektif, efisien dan memberikan kebermanfaatan bagi sekolah dan dengan sebaik-baiknya, memiliki semangat yang besar dan terus berkembang. Oleh karena itu budaya sekolah harus dikembangkan.

Sekolah perlu menyadari secara serius adanya budaya sekolah yang berbeda dan dengan ciri khasnya masing-masing: kuat dan lemah, sehat dan tidak sehat, positif dan negatif, stabil-tidak stabil dan semuanya memiliki konsekuensinya untuk perbaikan sekolah. Nilai dan keyakinan yang sudah diperoleh dalam budaya sekolah tidak bisa hadir dalam waktu yang pendek.

Pentingnya memiliki pedoman sistem nilai yang menjadi tujuan untuk perbaikan sekolah, harus memiliki tindakan yang terarah, jelas dan terorganisir untuk menciptakan budaya sekolah. Semua warga sekolah juga harus memiliki gagasan bahwa ada unsur-unsur budaya. Unsur budaya yang positif, unsur budaya yang negatif dan unsur budaya yang netral.

Terkait dengan visi dan misi sekolah untuk mengangkat permasalahan mengenai mutu, moralitas dan multikulturalisme, sekolah perlu mengenali aspek budaya atau kultur yang tepat dan bermanfaat, aspek yang memiliki kecenderungan merusak, melemahkan, ambigu dan merugikan, serta aspek lain yang memiliki kecenderungan netral dan asing dengan visi dan misi sekolah.

3.5 Definisi Perubahan

Perubahan memiliki akar kata ubah yang artinya berubah, beralih atau berganti. Kata perubahan mengalami penambahan imbuhan (kata sifat) menjadi perubahan yang berarti benda atau keadaan perubahan, transformasi, transisi, dan modifikasi. Perubahan memiliki arti yaitu ada perubahan dari satu kondisi ke kondisi lain atau ada perbedaan sesuatu dari kondisi sebelumnya dengan dibuktikan adanya upaya-upaya baru ke arah lebih baik, positif dan maju. Perubahan mengacu pada terjadinya sesuatu yang berbeda dari sebelumnya.

Peningkatan kualitas pendidikan di sekolah menjadi adanya acuan untuk perubahan sekolah dalam meningkatkan kualitas perbaikan yang berkelanjutan dan perubahan sekolah ini memberikan banyak kontribusi untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi semua staf dan anggota sekolah, sehingga pada gilirannya memiliki dampak positif terhadap peningkatan mutu sekolah. Pada tahap ini, tiap-tiap individu akan membentuk

hubungan baru, relasi dan rutinitas yang mengandung gagasan untuk perubahan.

Perubahan adalah suatu keadaan yang tidak dapat dihindari dan pasti akan terjadi, kenyataannya tidak ada yang statis di dunia ini, dan semua terus bergerak, berinovasi, bertahap untuk semakin berkembang maju dan setiap orang pasti mengalami perubahan. Demikian pula dalam lembaga pendidikan yaitu sekolah yang harus memiliki kemampuan untuk dapat berubah, menjadi lain berbeda dari semula tentunya ke arah yang positif, sehingga dapat terus berkembang dan berinovasi. Hal demikian dilakukan oleh sekolah karena sekolah sebagai lembaga pendidikan yang memiliki fungsi sebagai tempat atau lingkungan transformasi dan perubahan yang mengandung nilai-nilai kebaikan yang secara terus menerus mampu beradaptasi dengan kepentingan, rencana dan perubahan yang terus berlangsung terjadi di lingkungan sekolah.

3.7 Komponen Budaya Perubahan Sekolah

Dalam organisasi harus ada reformer atau penggerak agen perubahan. Seseorang yang dianggap penting dan mampu melakukan perubahan adalah kepala sekolah. pemimpin pendidikan atau kepala sekolah memiliki tanggung jawab besar dalam menghadirkan perubahan budaya sekolah. Kepala sekolah memiliki wewenang, kewajiban, dan tanggung jawab sebagai pemimpin pendidikan sekolah yang dapat menggerakkan semua warga sekolah. Kewenangan menyusun kebijakan untuk kemajuan perubahan sekolah. Perubahan ke arah perbaikan yang berkelanjutan dapat membantu meningkatkan kinerja dan keterampilan seluruh staf dan warga sekolah yang pada gilirannya akan dapat berdampak pada peningkatan kualitas mutu pendidikan sekolah.

Penggerak agen perubahan sekolah yaitu kepala sekolah harus memiliki visi perubahan yang inovatif. Kepala sekolah dengan memiliki pedoman nilai-nilai kemajuan dapat menentukan dan mengarahkan visi dan misi sekolah sebagai cita-cita dan tujuan perubahan budaya sekolah kearah yang lebih maju dan positif. Visi dan misi menjadi sangat penting sebab visi dan misi menjadi arah dan tujuan kemajuan sekolah dan masyarakat yang dipimpinnya akan dipimpin oleh seorang pemimpin yaitu kepala sekolah harus memiliki visi yang besar. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus menentukan tujuan dan arah cita-cita sekolah yang lebih inovatif dan berkembang maju. Visi dan misi yang sama sebagai instrument alat transformasi. Guru dan staf sekolah menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan benar, dengan demikian semua warga sekolah bersatu padu menjalankan dan mendukung perubahan budaya sekolah yang memiliki nilai dan kultur positif dan baik untuk perkembangan sekolah.

Mengubah dan mengganti visi perubahan akan memotivasi perlakuan atau tindakan warga sekolah secara bersama-sama dalam menciptakan perubahan sekolah masa depan yang lebih baik. Terlihat dari dampak besar pada orang-orang yang benar-benar bisa diajak bekerja atas nama sekolah untuk membawa perubahan. Saat melakukan perubahan, kepala sekolah selayaknya mengetahui bahwasannya ada perubahan yang benar-benar direncanakan, disusun, ditargetkan dan ada juga perubahan yang tidak direncanakan, tidak disusun, dan tidak ditargetkan. Perubahan yang tidak direncanakan, tidak disusun dan tidak ditargetkan ini jika tidak diperhitungkan atau diantisipasi dengan sebaik-baiknya, ada kemungkinan perubahan yang direncanakan, disusun dan ditargetkan akan tertunda dan dapat gagal.

Unsur perubahan yang paling diprioritaskan dalam perubahan itu sendiri adalah manusia. Manusia adalah unsur yang sangat sukar untuk diduga dan terkait erat dengan perubahan dalam organisasi. Manusia juga bisa disebut sebagai unsur masalah perubahan yang paling kompleks. Manusia mempunyai kecondongan untuk melawan dan memprotes perubahan karena perubahan mengantarkan manusia ke dalam keadaan ketidakpastian. Manusia pada dasarnya juga membutuhkan dan memerlukan keadaan mapan, mantap dan stabil, dengan kemudian memiliki kecenderungan untuk menjaga keadaan dan posisi yang telah ditetapkan dan dicapai.

Perubahan mendasar terkait dengan pandangan atau pola berpikir setiap warga di sekolah merupakan hal yang harus diperhatikan dan sangat sukar dalam perubahan. Hal tersebut berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia. Adanya perbedaan dalam memandang dan menganalisa sebuah perubahan dan perselisihan dalam menafsirkan serta pemahaman tentang tujuan perubahan, biasanya dapat membuat ketidakmampuan setiap individu di sekolah untuk merubah sikap dan tindakan yang sudah ajeg dan mapan atau yang sudah diperoleh, dengan demikian akan timbul adalah sikap resistensi terhadap perubahan. Sikap resistensi atau penolakan akan terlihat dengan nyata, misalnya ancaman mogok, kritik atau memprotes dengan keras, unjuk rasa dan lain-lain, serta sikap resistensi implisit, misalnya motivasi kerja menurun, kepatuhan terhadap aturan sekolah menurun, banyak kesalahan dalam bekerja, dan lain-lain. Sikap menolak perubahan ini dapat dilaksanakan sendiri atau berkelompok. Oleh karena itu, perlunya pemahaman dan kesadaran, usaha bersama dan keinginan dari seluruh warga masyarakat di sekolah untuk bersama-sama melakukan perubahan demi perbaikan terus-menerus, dan seluruh warga masyarakat yang ada di sekolah

diperlukan mempunyai visi dan misi tentang perubahan untuk memperoleh satu tujuan bersama.

Manajemen perubahan sangat erat kaitannya dengan pemimpin pendidikan. Kesuksesan perubahan dalam organisasi sangat bergantung pada tata kelola atau manajemen pelaksanaan perubahan dan cara memimpin perubahan dalam organisasi tersebut. Tata kelola atau manajemen perubahan yang baik memang diperlukan, namun perubahan juga harus memperhatikan pemimpin yang efektif dalam mengelola perubahan. Guna pemimpin yang efektif dalam perubahan untuk memperkenalkan dan mentransformasikan perubahan itu sendiri. Kualitas manajemen kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah juga menentukan kesuksesan mengelola perubahan. Sebagai seorang pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah juga harus memiliki tiga keterampilan yang harus kuasai agar perubahan dapat berjalan dengan baik. Tiga keterampilan yang harus kuasai adalah konseptual, teknis dan manusiawi. Selain kompetensi kepala sekolah yang telah disebutkan di dalam Permendiknas No.13 Tahun 2007 yaitu, kepemimpinan, personal, supervisi, manajerial, sosial, dan kewirausahaan.

Keterampilan yang harus kuasai oleh kepala sekolah yang pertama adalah konseptual. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) atau kemampuan untuk memahami dan mengimplementasikan organisasi dan program-program yang disusun dalam organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat berkembang secara optimal. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) berarti kemampuan untuk menjelaskan, menciptakan dan menyampaikan tentang ide-ide, topik, gagasan menarik dan sebagai kebutuhan di masa yang akan datang, dengan terbuka, kreatif, dapat diuji dan memiliki keunggulan dalam kompetisi. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) juga memiliki arti sebagai sebuah kemampuan berpendapat,

berpolitik, berargumentasi dan mampu mempertahankan posisinya dengan etis dan rasional, sehingga orang lain dapat terpengaruh dan termotivasi untuk mempertimbangkan hingga akhirnya menerima pilihan gagasan tersebut. Keterampilan konseptual memiliki teori dan konsep yang berisi tentang argumentasi, ide dan gagasan (Usman, 2008: 353). Dengan penguasaan keterampilan konseptual, kepala sekolah diharapkan dapat melaksanakan tugas kewajibannya atau kegiatan yang biasa dilakukan, misalnya dengan mampu belajar dari pengalaman setiap hari menjadi kepala sekolah, mengamati prosedur kerja guru dan staf yang ada di sekolah, menganalisa kegiatan manajemen secara matang, menggunakan hasil penelitian orang lain untuk memperbaiki organisasi sekolah, berpikir secara cermat untuk memperbaiki perubahan yang akan datang, dan mampu merumuskan gagasan yang dapat diimplementasikan di sekolah (Mulyasa, 2002:127).

Keterampilan yang harus kuasai oleh kepala sekolah yang kedua adalah keterampilan teknis (*technical skill*). Kemampuan mengenai metode, dan prosedur untuk tatacara menjalankan pekerjaan dan menyelesaikan tugas seorang kepala sekolah merupakan pengertian dari keterampilan teknis. Kebutuhan akan keterampilan teknis, alat dan prosedur pengajaran untuk melaksanakan proses pembelajaran di sekolah saat ini seperti, terampil mengelola dan menjalankan media dan alat pembelajaran serta aturan atau tatacara dalam proses belajar mengajar di sekolah. Selayaknya dalam keterampilan teknis ini kepala sekolah harus memiliki pedoman ilmu pengetahuan luas dan memadai serta mendalam dalam menjalankan tugas-tugas sebagai kepala sekolah di lingkungan sekolah. Bentuk kegiatan yang bersifat teknis kepala sekolah diantaranya seperti: a) menganalisis bahan evaluasi dan mengkaji revisi program-program pembelajaran, b) supervisi terjadwal pada tiap guru, c) menyusun rencana program untuk pelaksanaan pembelajaran di

kelas mengaitkan kurikulum dengan pertimbangan fasilitas sarana prasarana, efisiensi waktu, dan kompetensi personal guru, d) koordinasi alat dan media pembelajaran guna mendukung prestasi siswa; e). mengelola program penilaian pembelajaran siswa, f). memotivasi guru untuk dapat mempelajari terjadinya kesulitan dan hambatan belajar siswa, g). melakukan laporan inventarisasi semua kelengkapan yang dimiliki sekolah h). mendukung guru untuk perbaikan pembelajaran di kelas, i). melakukan penyusunan pendapatan anggaran belanja sekolah, j). melakukan pengawasan peraturan pada siswa, k) mengumpulkan semua laporan kegiatan sekolah, dan l) memelihara dan menjaga fisik sekolah yang ada, seperti operasionalisasi dan pemeliharaan gedung sekolah, sarana prasarana, halaman dan lingkungan sekolah, serta kesatuan keamanan sekolah (Walid, 2008: 54).

Keterampilan yang harus kuasai oleh kepala sekolah yang ketiga adalah keterampilan kemanusiaan atau biasa disebut dengan keterampilan dalam hubungan antar manusia. Keterampilan kemanusiaan adalah kemampuan untuk memajukan dan menjalin hubungan kerja sama dengan semua orang yang terlibat dalam usaha kerja sama. Dalam hal ini, fungsi kepala sekolah adalah menciptakan hubungan kemanusiaan dengan baik, selaras, dan manusiawi. Dalam rangka memajukan dan mengembangkan kerja sama antarindividu keterampilan kemanusiaan ini sangat dibutuhkan, sehingga secara bersama-sama dapat maju ke arah pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan bersama. Dalam mewujudkan keterampilan hubungan antar manusia, pemimpin sekolah secara nyata dapat melakukan, seperti a) menciptakan rasa saling percaya dan menghilangkan rasa saling curiga dengan bawahan yang dipimpinnya dan dengan sesama bawahan (guru dan staf sekolah), b) mengedepankan dan menanamkan sikap saling menghargai di antara warga sekolah, c) mendukung guru dalam memperbaiki pengembangan kinerja profesionalnya ke arah

kepemimpinan yang lebih baik dan membagikan *reward* untuk warga sekolah yang memiliki berprestasi, d) mencermati usul dan pendapat, memperkenankan pendapat, gagasan dan kritik, serta dapat meresponnya dengan bijaksana, e) mengedepankan sikap komunikasi dan kerjasama yang sehat dan efektif dengan semua warga sekolah, dan f) mengedepankan rasa persaudaraan yang dijalin melalui kegiatan atau aktivitas sekolah.

Kemampuan kepala sekolah memberikan fasilitas perubahan sangat menentukan keberhasilan dalam mewujudkan perubahan itu sendiri. Kepala sekolah memiliki tugas mengelola, mendukung atau mendorong warga sekolah untuk ikut terus mengembangkan perubahan yang lebih baik, maju dan positif. Hal yang perlu diingat bahwa sebagai pemimpin pendidikan di sekolah yaitu kepala sekolah tidaklah selalu menjadi faktor penentu efektif atau tidaknya efektifnya setiap pengembangan perubahan di sekolah, sebab ada faktor lainnya yang perlu dilihat, diperhatikan dan sangat diperhitungkan. Ini berarti perubahan memiliki unsur atau komponen serta banyak pihak terlibat seperti kepala sekolah, guru, staf sekolah, siswa, komite sekolah, orangtua/wali siswa dan warga disekitar lingkungan sekolah. Misalnya, terdapat guru sebagai unsur atau komponen kunci keberhasilan dalam proses belajar siswa, karena guru bertemu dan berinteraksi langsung dengan siswa di dalam kelas, dan ternyata ada unsur atau komponen lain untuk memperbaiki dan meningkatkan keberhasilan siswa belajar.

Kepala sekolah harus mendapat dukungan dari semua pihak yang terlibat untuk melakukan perubahan yang dilakukan, baik komunitas sekolah maupun pihak-pihak pemangku kepentingan internal dan eksternal sekolah. adapun pihak pemangku kepentingan internal sekolah ditempatkan oleh kepala sekolah, guru, dan staf sekolah, sedangkan pihak pemangku kepentingan eksternal terbagi menjadi tiga jenis, yaitu pemangku kepentingan eksternal primer yaitu siswa, pihak pemangku

kepentingan eksternal sekunder, yaitu orang tua siswa, pemerintah terkait, dan dunia usaha, dan pihak pemangku kepentingan eksternal tersier, yaitu pasar tenaga kerja hingga masyarakat luas. Terealisasinya perubahan akan mudah apabila disepakati semua pihak pemangku kepentingan melalui kesepakatan tanpa paksaan meskipun implementasi perubahan nantinya diserahkan kepada masing-masing anggota.

Tiap individu memiliki naluri untuk berubah dan memiliki keinginan akan perubahan ke arah yang lebih baik, bukan melalui paksaan. Oleh karena itu, perubahan memiliki perjuangan untuk dapat berubah, individu harus mau dan mampu menyingkirkan tatacara dan kebiasaan hidup terdahulunya dan berani untuk mengawali dengan kebiasaan-kebiasaan hidup yang baru. Hal mengartikan bahwa untuk memasuki perubahan kebiasaan yang baru, tiap manusia harus dengan tulus menyingkirkan tatacara dan kebiasaan terdahulu, kepercayaan, nilai dan kultur sebelumnya. Manusia harus mengenal dan mendalami kebiasaan, kepercayaan, nilai dan kultur baru, meskipun pola baru ini belum dikenalnya. Kebutuhan bersama yang harus dipertahankan, yaitu upaya untuk meraih perubahan yang menjadi tujuan bersama. Sebuah pola kebiasaan baru ini yang harus dipertahankan, dijaga dan dilestarikan bagi setiap individu, termasuk warga sekolah yang terus mengembangkan budaya perubahan sekolah kearah yang lebih baik.

Pemahaman mengenai konsep budaya perubahan sekolah dan kesadaran internal untuk mengembangkan perubahan budaya menjadi dasar keberhasilan sekolah dan hal tersebut harus dimiliki warga sekolah itu sendiri. Proses perjalanan dan pengembangan kultur baru di sekolah akan lebih efektif dan berhasil jika semua individu di sekolah terlibat rasa memiliki dan rasa tanggung jawab. Keikutsertaan dan partisipasi dalam perumusan perubahan dan fleksibilitas untuk menyesuaikannya dengan kebutuhan yang disebut dengan rasa memiliki yang harus

dimiliki tiap-tiap individu di sekolah. Pada dasarnya rasa tanggung jawab berasal dari kualitas rasa memiliki. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin banyak keikutsertaan orang-orang yang terlibat di sekolah dalam proses pertimbangan hingga kesepakatan dalam mengambil keputusan, rasa memiliki dan rasa tanggung jawabnya terhadap sekolah akan semakin besar. Artinya, perubahan dapat besar dan lebih cepat terjadi karena adanya dukungan dan keikutsertaan dari orang-orang yang terlibat di sekolah, bukan hanya karena adanya paksaan dari orang-orang di luar sekolah.

3.8 Tahapan dalam Mengelola Budaya Perubahan Sekolah

Mengubah budaya sekolah dengan melihat situasi saat ini kearah situasi yang menjadi lebih baik dan lebih maju membutuhkan upaya yang optimal. Perjalanan ini menempuh proses yang tidak singkat dan seringkali menemui kendala dan hambatan antara anggota atau tiap-tiap individu di sekolah, akibatnya untuk meraih kultur perubahan baru yang berhasil dan sukses, proses yang bertahap harus dilaksanakan secara matang. Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengelola perubahan dibagi menjadi beberapa tahap. Pertama, tahap penemuan. Dalam tahap ini, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan harus mampu melihat dan menganalisis komponen, unsur atau hal-hal yang memang butuh untuk diubah, melaksanakan hingga memperbaiki perubahan dan pada komponen, unsur atau hal mana saja perubahan itu dapat diperbaiki, menganalisis beberapa pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki prestasi dalam setiap kegiatan sekolah untuk kegiatan di dalam maupun di luar sekolah, mengevaluasi permasalahan yang terjadi guru satu dengan guru lainnya, atau permasalahan dengan staf sekolah, dan mencermati kedisiplinan dan kinerja yang kurang optimal di

sekolah pada tenaga pendidik dan staf administrasi (Mulyasa, 2004:186).

Kedua dan ketiga yaitu fase komunikasi, konfirmasi dan analisis. Pada tahap ini temuan atau hal-hal yang ditemukan dapat bicarakan dengan mencermati situasi dan keadaan yang ditemukan kepada pihak yang bersangkutan agar dapat mengkonfirmasi apabila hal atau sesuatu tersebut benar terjadi, misalnya seorang kepala sekolah setelah mengetahui adanya permasalahan yang terjadi pada guru dan tenaga kependidikan mulai mencermati dan mengkonfirmasi pada guru atau tenaga kependidikan tersebut yang kedisiplinan dan kinerja yang kurang optimal di sekolah. Setelah tahap komunikasi yang dilakukan kepala sekolah dengan guru dan tenaga kependidikan yang kedisiplinan dan kinerjanya kurang optimal, maka kepala sekolah dapat menganalisa dari absensi dan jadwal kedatangan serta kepulangan jika tidak sesuai aturan sekolah. pada tahapan ini masalah-masalah yang ditemukan dapat dikaji dan dianalisis apa saja faktor yang mempengaruhi kedisiplinan dan kinerja guru yang kurang optimal di sekolah (Mulyasa, 2004:186).

Permasalahan lain yang ditemukan oleh kepala sekolah, misalnya juga dengan memanggil guru yang sedang berkonflik dengan guru lain. Kepala sekolah berkomunikasi dengan guru-guru yang sedang berkonflik. Hal ini dilakukan untuk dapat menindaklanjuti tahapan mengkonfirmasi benar atau tidaknya konflik yang ada diantara guru tersebut. Setelah itu melakukan analisis dan mencermati awal atau sebab yang menjadi konflik diantara guru tersebut dan akhirnya dapat dibicarakan dan mengambil penyelesaian solusi atas konflik yang terjadi diantara guru yang berkonflik. Dengan demikian, untuk ke tahap menganalisis dan mengkaji perlu dibutuhkan data yang relevan, kemudian dianalisis secara cermat.

Keempat, fase memberikan motivasi. Dimana pada fase ini untuk memastikan bahwa permasalahan yang ditemukan ada dan terjadi, maka kepala sekolah mencermati hal dan faktor masalah di antara penyebab-penyebabnya, baik dengan mencari sumber-sumber yang ada dalam diri manusia ataupun orang-orangnya maupun dalam struktur-struktur yang mengukuhkan adanya masalah, sehingga dapat menemukan jalan keluar dan solusi untuk membawa perubahan; kelima, fase membuktikan. Pada tahapan ini, seseorang dapat menentukan bagaimana tahapan-tahapan perubahan akan dilaksanakan dan diupayakan, termasuk prosedur pelaksanaannya. Di tahapan ini, setuju atau tidak setuju, menerima atau tidak menerima perubahan yang telah disepakati bersama, sehingga peran faktor pendukung dan yang mendukung ini dapat diperhitungkan. Dalam fase membuktikan ini, bertujuan menjadikan perubahan dapat berlangsung dengan sebaik-baiknya.

Keenam, fase menyetujui. Pada fase ini perubahan disetujui dan perubahan akan dimulai sebagai sebuah resolusi dari sebuah masalah yang harus diselesaikan. Pada tahap ini orang-orang dalam organisasi atau komunitas di sekolah selayaknya menciptakan hubungan interaksi harmonis dan aktif secara bersama-sama. Dengan menciptakan hubungan interaksi yang baik, harmonis dan aktif ini akan menciptakan keadaan yang kondusif dan terbentuk kelompok kerja atau *tim work* yang bersama-sama satu visi dan misi untuk mencapai tujuan perubahan yang dibutuhkan (Mulyasa, 2004:186).

Fase-fase yang telah dijelaskan mengenai cara mengelola budaya perubahan sekolah harus diketahui, difahami, dicermati dan dianalisis oleh seorang pemimpin pendidikan yaitu kepala sekolah untuk menciptakan kebutuhan perubahan kultur atau budaya di sekolah sehingga dapat menjadi peluang sekolah saat ini. Banyak tujuan dan harapan yang ingin terwujud dari budaya perubahan sekolah yang lebih baik dan maju, tentunya harus

menyiapkan langkah-langkah strategis, efektif dan optimal dari kepala sekolah dan warga sekolah yang terlibat di dalamnya. Untuk mengelola budaya perubahan sekolah, hal yang harus diperhatikan mengenai faktor, unsur dan komponen keberhasilan dan kesuksesan dalam budaya perubahan sekolah. individu warga sekolah merupakan faktor, unsur dan komponen terbesar dalam keberhasilan dan kesuksesan dalam budaya perubahan sekolah, oleh sebab itu selayaknya faktor, unsur dan komponen keberhasilan dan kesuksesan dalam budaya perubahan sekolah memiliki pemahaman tentang makna perubahan, agar bersama-sama dapat mendukung perubahan dapat memberikan dampak positif untuk pengembangan sekolah yang lebih maju.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar Saifudin. 2002. Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Balitbang. 2003. Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, Direktorat Pendidikan Dasar Menengah, Departemen Pendidikan Nasional
- Daryanto, Hery Tarno. 2015. Pengelolaan Budaya Dan Iklim Sekolah. Yogyakarta: Gava Media
- Husaini Usman. 2008. Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara
- Lewin, K. 1951. *Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology*. London: Methuen
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (1996: 149)
- Kemendiknas. 2010. Budaya Sekolah. Jakarta
- Mardapi Djemari. 2003. Pedoman Umum Pengembangan Sistem Penilaian hasil Belajar Berbasis Kompetensi Siswa Sekolah lanjutan Tingkat Pertama (SLTP). Yogyakarta: Pascasarjana UNY.
- Muhaimin. Dkk. 2011. Manajemen Pendidikan. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Muhyadi, Manajemen Perubahan, Makalah disampaikan dalam 'Workshop Strategi Pengembangan Mutu Sekolah' tanggal 7 Agustus 2010, di Program Pascasarjana, UNY.
- Mulyasa E. 2002. Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa E. 2004. Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo Soekidjo. 2014. Promosi Kesehatan & Ilmu Perilaku Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Roger Gill. 2003. *"Change Management or Change Leadership."* *Journal of Change Management*,
- Supardi. 2015. Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya. Jakarta: Raja Grafinda Persada

- Tu'u Tulus. 2004. Peran Disiplin Pada Perilaku dan Persetasi Siswa Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Walid Muhammad. 2008. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah/Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan : Jurnal Sekolah : Vol. 1, No. 1 Juli – Desember 2008, hlm. 54
- Zamroni.2011. Pendidikan Demokrasi pada Masyarakat Multikultural. Yogyakarta: Gavin Kalam Utama.

BAB 4

KEPEMIMPINAN DAN PERUBAHAN SEKOLAH

Oleh Frida Tahu

4.1 Pendahuluan

Dunia selalu berubah. Bila perubahan itu ke arah kebaikan, kita perlu menyambut perubahan dengan suka cita. Kalau tidak mau berubah, kita bisa ditinggalkan. Beruntunglah kita kalau hari ini lebih baik dari kemarin. Kita akan celaka kalau hari ini lebih buruk dari kemarin. Kita akan rugi kalau hari ini sama saja dengan kemarin. Pesatnya kemajuan kehidupan masyarakat kita sekarang ini di segala bidang dan sendi kehidupan, berdampak luas terhadap pendidikan. Sekolah sebagai satuan pendidikan terkecil yang menjadi ujung tombak pendidikan nasional, termasuk organisasi juga harus mengalami perubahan. Perubahan organisasi di sekolah misalnya perubahan dalam hal teknologi, struktur organisasi, kebijakan, sumber daya manusia, dan fisik akan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan serta budaya baru.

Kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan dalam organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Perubahan sistem kepemimpinan di sekolah seharusnya dapat menjadikan mutu sekolah dalam melayani pendidikan masyarakat lebih baik dari waktu ke waktu. Kepemimpinan perubahan dalam bidang

organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan keefektifannya (Winardi, 2005: 2).

“Seorang pemimpin adalah orang yang melihat lebih dari yang orang lain melihat, yang melihat lebih jauh daripada yang orang lain melihat dan yang melihat sebelum orang lain melihat.” (Leroy Eims, penulis dan pakar kepemimpinan). Tidak semua warga sekolah dan stakeholder sadar tentang kondisi yang sekarang. Tidak semuanya tahu dan mampu mencapai kondisi yang diinginkan. Ada yang memandang begitu muram terhadap kondisi pendidikan dan sekolah sekarang ini, sehingga kondisi buruk itu dibiarkan saja dan bahkan dihindari (fixed mindset). Tapi ada juga yang memandang kondisi buruk itu sebagai sebuah tantangan yang harus hadapi dan diatasi (growth mindset).

Sebagai contoh, banyak siswa mengeluh karena sekolah mereka tidak nyaman. Guru-guru terus mengawasi mereka. Belajar di sekolah membuat mereka frustrasi, terpinggirkan, dan tidak menginspirasi. Guru mengeluh ketidaksetaraan kualitas dan fasilitas antara sekolah terpencil dan perkotaan sehingga membuat mereka malas mengajar dan menjadikan alasan bagi mereka untuk mengajar dengan apa adanya. Sekolah mengeluh karena kekurangan guru sehingga harus bekerja keras mengupayakan adanya guru honorer. Orang tua siswa mengeluh kerepotan dengan sistem online dan merugikan mereka. Kepala sekolah mengeluh karena dana BOS telat cair sehingga harus bekerja keras mengendalikan keterlaksanaan dan ketercapaian program kerja mereka. Kepala daerah pun mengeluh karena banyak guru yang tidak kompeten berambisi jadi kepala sekolah sehingga jabatan kepala sekolah akan diberikan ke pejabat lain.

Ada juga yang melihat kondisi saat ini justru sebagai tantangan untuk berbuat lebih baik, lebih banyak. Mereka memandangnya sebagai ladang untuk beramal baik. Semua kondisi tersebut mengisyaratkan betapa pentingnya kepemimpinan perubahan. Kepemimpinan perubahan, secara khusus dalam bidang pendidikan, bisa dimaknai sebagai upaya untuk menciptakan kondisi-kondisi baru agar hubungan antara pendidika dan peserta didik berkembang (Ken Robinson, 2015: 72).

Agar kondisi baru di atas tercipta, fokus kepemimpinan perubahan harus mengacu pada keefektifan kinerja kepala sekolah. Suatu sekolah bisa dikatakan efektif apabila kepala sekolah juga terlibat dalam supervisi di kelas sehingga kepala sekolah bisa menemukan kendala-kendala yang dihadapi pendidik dalam proses belajar mengajar di kelas antara lain:

- a) Pembelajaran di sekolah itu tidak begitu menggembirakan. Hal ini ditandai dengan nilai ujian nasional yang dicapai dari tahun ke tahun rendah.
- b) Cara mengajar pendidik tidak kreatif dan inovatif. Semangat belajar peserta didik rendah. Banyak pendidik dan peserta didik yang datang terlambat ke sekolah. Disiplin pendidik dan peserta didik sangat rendah.
- c) Lingkungan sekolah gersang, catnya buram, kotor, serta tidak ada tanaman pendukung.
- d) Semangat pendidik untuk mengembangkan sekolah itu rendah. Tidak ada kerja sama di antara para pendidik. Semua urusan dipegang dan ditentukan oleh salah orang saja.
- e) Tidak Ada kewirausahaan di sekolah.
- f) Belum pernah dilakukan supervisi berkelanjutan dan secara utuh sebelum ini.

- g) Banyak guru yang belum memanfaatkan media pembelajaran padahal di sekolah sudah menyediakan Projector dan fasilitas wifi.
- h) Kurangnya LCD proyektor sehingga para guru harus mengantri apabila menggunakan.
- i) Jaringan Wifi yang tidak terkoneksi sampai pada kelas-kelas.

Dengan berbagai kendala yang ditemukan di kelas kepala sekolah berperang sebagai agen perubahan dan kehadiran dan kepemimpinan seorang kepala sekolah memiliki peranan yang sangat besar dan berarti bagi kemajuan sekolah.

4.2 Peran Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan di Sekolah

Beberapa peran kepala sekolah sebagai agen perubahan di sekolah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki kepala sekolah antara lain:

1. Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Kepribadian dan Sosial (Memanusiakan/*Humanizer*).

“Mulailah dari diri sendiri”, begitu kata orang bijak. sebelum melakukan perubahan di sekolahnya, seorang kepala sekolah harus mau memulai perubahan dari diri sendiri dan sosialnya. Untuk mengubah kondisi sekolahnya, Kepala sekolah bisa bekerja sama dengan komite, orang tua, pendidik, peserta didik dan ahli pendidikan. Hal ini dimulai dari diri sendiri. Kepala sekolah harus berada di sekolah 30 menit sebelum jam pelajaran dimulai. Beliau adalah orang pertama yang datang di sekolah. Setiap pagi kepala sekolah menyambut siapa saja yang datang, baik guru maupun

siswa, di gerbang sekolah. Kepala sekolah juga pulang paling akhir. Setiap program yang dirancang, dia terlebih dulu melaksanakannya. Kepala sekolah tidak segan-segan untuk mengunjungi tokoh masyarakat, kepala desa, rumah guru, komite, dan mengajak berbicara dengan peserta didik untuk mengetahui ide, keinginan, dan masalah yang selama ini mereka hadapi.

2. Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Pembelajaran (Katalis Budaya/*Cultural Catalyst*) Jantung sekolah ada pada pembelajaran.

Bila pembelajaran berhenti, berhenti pula hakikat sekolah. Pembelajaran yang dilakukan asal-asalan akan meluluskan peserta didik yang biasa-biasa saja. Pembelajaran di sekolah tidak begitu menggembirakan. Hal ini ditandai oleh nilai ujian nasional yang dicapai dari tahun ke tahun rendah. Kepala sekolah mencoba mengundang ahli pembelajaran. Pertama, dilakukan workshop tentang cara mengajar pendidik yang kreatif dan inovatif. Di luar dugaan, tanggapan pendidik cukup baik. Mereka menjadi bersemangat dalam mengajar. Pendidik yang dahulu mengajar dengan berceramah saja, mulai mencoba metode mengajar yang baru. Tentu saja ini harus disesuaikan dengan kompetensi yang ingin dikembangkan. Berikutnya, dilakukan workshop tentang pendalaman materi.

Pendidik diajak kembali mendalami materi sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Hal ini menjadi pembelajaran semakin sesuai dengan tuntutan kurikulum. Semangat pendidik untuk mencari ilmu menjadi meningkat. Untuk meningkatkan ketuntasan belajar peserta didik, kepala sekolah memberikan waktu tambahan untuk setiap pendidik mata pelajaran untuk memberikan pengayaan di luar dari jam mengajar. Tujuan diberikan pengayaan untuk

mengulas kembali materi-materi yang sudah berlalu serta lebih memperdalam lagi materi-materi yang akan keluar pada saat ujian akhir.

3. Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Pengembangan Sekolah (Pembangunan Komunitas/*Community Builder*)

“Jika anda sengaja membiarkan diri anda menjadi kurang dari apa yang sebenarnya mampu anda capai, anda akan tidak bahagia seumur hidup” (Abraham H. Maslow). Tidak hanya diri sendiri yang dikembangkan, secara kelembagaan, sekolah juga harus dikembangkan. Banyak sekolah yang berdiri lama, namun minim prestasi. Itulah sebabnya, harus dilakukan perubahan secara kelembagaan. Kepala sekolah hendaknya memimpin warga sekolah dan komite untuk merumuskan visi dan misi sekolah. Mereka tidak hanya merumuskan, tetapi juga menyiapkan langkah dan kegiatan nyata untuk mencapai visi dan misi sekolah. Lokasi sekolah kami terletak di pusat kota dengan lahan yang sangat sempit. Dengan adanya kendala ini kepala sekolah bersama warga sekolah melihat peluang ini untuk mencoba untuk mencanangkan green and clean school.

Gerakan ini dimulai dari membuat taman sekolah. Selain untuk keindahan sekolah, taman ini dibuat untuk belajar di luar kelas. Ternyata tempat ini menjadi titik penting dalam pengembangan sekolah. Warna kelas dicat dengan warna yang indah dan berbeda dengan sebelumnya. Kamar kecil dibuat kering, bersih dan wangi. Sejak saat itu mulai ada kesadaran pada warga sekolah akan keindahan dan kebersihan. Target ini ditingkatkan lagi untuk menjadi sekolah Adiwiyata. Dengan menggandeng Dinas Lingkungan Hidup, mulai terbuka wawasan tentang pentingnya pelestarian alam melalui pendidikan. Semua pembelajaran diarahkan untuk pencapaian Adiwiyata.

Tidak semua warga sekolah setuju pada awalnya. Namun seiring dengan berjalannya waktu dan perubahan yang diciptakan, yang tadinya tidak setuju secara perlahan berubah menjadi pelaku perubahan. Taman-taman dan koleksi tumbuhan mulai diperindah pada setiap depan ruang kelas serta disediakan tempat mencuci tangan di muka kelas. Tidak hanya pembangunan fisik dan pembelajaran, tetapi di sekolah ini juga dilakukan pembiasaan melalui program Gerakan Jumat Bersih. Usaha ini tidak sia-sia. Sekolah ini pernah mendapatkan Adiwiyata di kabupaten.

4. Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Manajemen Sumberdaya (Pembuat Kerangka Kerja/*Framework Maker*).

Peningkatan mutu dan produktivitas tenaga kependidikan merupakan bagian integral dari pengembangan manajemen sumber daya manusia di sebuah organisasi. Keberadaan tenaga kependidikan di sekolah merupakan aset yang berharga bagi pengembangan sekolah. Keberhasilan sekolah ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Mengubah sekolah adalah mengubah manusia manusia yang ada di dalamnya. Tenaga kependidikan akan bekerja secara optimal jika kepala sekolah mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka.

Pengembangan tenaga kependidikan berbasis kompetensi akan meningkatkan produktivitas kerja sehingga kualitas kerja menjadi lebih tinggi dan berujung pada kepuasan stakeholder sekolah, serta sekolah sebagai satuan pendidikan diuntungkan. Pengembangan kapasitas tenaga kependidikan bisa dilakukan melalui kepemimpinan perubahan di sekolah dengan budaya kerja yang baru. Menyadari hal ini, kepala sekolah mencoba untuk

mengembangkan sekolah dengan memperhatikan sumber daya manusia yang ada di sekolahnya. Hubungan pendidik yang semula tidak akrab dijalin melalui kegiatan outbond untuk pendidik dan tenaga kependidikan. Setiap bulan sekali diadakan paguyuban bersama para pendidik di salah satu rumah pendidik atau tenaga kependidikan. Semua pendidik dan tenaga kependidikan diwajibkan ikut kegiatan *Emotional Spiritual Quotient* (ESQ). Ada perubahan struktur wakil kepala sekolah, koordinator, dan wali kelas. Semua kegiatan yang semula hanya dikendalikan oleh satu orang, kini didistribusikan. Semua orang merasa bertanggung jawab, semua orang ikut memajukan sekolah.

5. Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Supervisi Pembelajaran (Penantang yang Bersahabat/*Friendly Challenger*).

Kualitas kepemimpinan terkait dengan standar nasional pendidikan yang harus dipenuhi oleh sekolah agar dapat menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran bisa dilakukan dengan peningkatan kualitas profesional kepala sekolah dan pendidik, penciptaan iklim yang inovatif di sekolah, serta melalui supervisi akademik yang secara terus menerus dilakukan secara berkelanjutan. Kepala sekolah melakukan upaya pengembangan kualitas pembelajaran di sekolah melalui kepemimpinan perubahan dengan melakukan kegiatan supervisi akademik yang berkelanjutan untuk semua guru di semua kelas.

Kepala sekolah juga melakukan supervisi manajerial untuk meningkatkan kualitas pelayanan tenaga administrasi sekolah, perpustakaan, tenaga kebersihan dan keamanan dan juga pendidik bimbingan konseling yang ada di sekolah. Kepala sekolah bisa mengamati bagaimana

mereka bekerja dan mengarahkannya bila mana mereka bekerja tidak sesuai dengan harapan adalah pekerjaan rutin. Kepala sekolah yakin bahwa dengan cara seperti itu, semua warga di sekolah akan semakin baik bekerja dan akan memberikan pelayanan yang semakin baik dari waktu ke waktu. Sebuah kesalahan bukan untuk dimarahi dan disalahkan tetapi untuk dikoreksi dan diperbaiki. Maka mengarahkan, mengajar, mengingatkan, menasehati, membimbing semua warga di sekolah adalah pintu bagi peningkatan kualitas baik pembelajaran maupun pelayanan di sekolah.

6. Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Teknologi dan Informasi (*Technological Influencer*)

Clayton Christensen, tokoh administrasi bisnis dari Harvard Business School menyebutkan bahwa era sekarang merupakan era disrupsi yang dalam bahasanya sederhana berarti gangguan atau mengganggu (*disrupt*). Era disrupsi yang dipenuhi kemajuan teknologi informasi yang sedemikian pesatnya adalah sebuah keniscayaan bahwa pendidik harus menguasai teknologi untuk kemudian digunakan sebagai media pendukung dalam kegiatan pembelajaran. di dalam pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran sangat penting dilakukan oleh pendidik untuk dapat menyampaikan materi pembelajaran kepada peserta didik dengan baik. Kemajuan teknologi dewasa ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pembelajaran.

Masih ditemukan pendidik yang tidak memanfaatkan media pembelajaran dengan baik, padahal di sekolah tersebut tersedia LCD projector dan fasilitas wifi. Setelah diidentifikasi ternyata pendidik belum menguasai TIK. Melihat kenyataan ini, kepala sekolah merasa sadar

betul bahwa salah satu keterampilan yang harus dikuasai oleh pendidik pada abad XII ini adalah literasi digital. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kompetensi TIK para pendidik, kepala sekolah mengundang narasumber yang kompeten untuk melatih para pendidik dalam pembuatan power point, pemanfaatan internet, dan e-learning. Hasilnya, pendidik merasa senang dengan pelatihan tersebut, karena ternyata dengan menguasai TIK dapat memudahkan dalam menyampaikan materi. Selain itu, kegiatan ini sangat mendukung tuntutan implementasi Kurikulum merdeka dimana peserta didik harus dapat mencari sumber belajar. Pendidik membimbing peserta didik untuk mencari sumber belajar lain melalui internet dengan fasilitas wifi yang disediakan oleh sekolah.

4.3 Karakteristik Kepemimpinan Perubahan

“Tantangan kepemimpinan adalah untuk menjadi kuat, tapi tidak kasar, bersikap baik, tapi tidak lemah, berani, tapi tidak menjadi pengganggu, menjadi bijaksana, tapi tidak malas, rendah hati, tapi tidak malu-malu, bangga, tapi tidak sombong, memiliki humor, tetapi tanpa kebodohan”. (Jim Rohn, pengusaha, penulis dan pembicara motivasi). Pada dasarnya kepemimpinan perubahan adalah upaya untuk menerjemahkan visi-strategi budaya baru dari seorang kepala sekolah kepada setiap aksi pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah yang dipimpinnya. Apabila dilihat dari fakta yang ada di sekolah, sebagian besar permasalahan kepemimpinan kepala sekolah adalah kesenjangan antara visi dan aksinya. Kepala sekolah harus memiliki visi dan strategi yang jelas gambarannya. Seringkali aksi yang dilakukan jauh dari visi dan strategi yang telah disepakati. Hal ini karena pelaksana kegiatan di sekolah bukan kepala sekolahnya, namun pendidik dan tenaga kependidikan sebagai komunitas di sekolah.

Dengan demikian, guru dan tenaga kependidikan di sekolah harus terampil menangani pekerjaan dan memahami dengan baik visi dan strategi yang sudah disepakati bersama komunitas di sekolah.

Namun seringkali juga terjadi di sekolah adanya pendidik atau tenaga kependidikan yang tidak terampil menangani pekerjaan dan tidak memahami visi dan strategi yang telah disepakati. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus memahami kendala teknis yang terjadi di lapangan, sehingga semua persoalan yang terjadi dapat diselesaikan secara lebih baik, lebih murah, atau keduanya. Inilah yang disebut sebagai nilai baru yang muncul karena adanya kepemimpinan perubahan di sekolah. Nilai yang memberi sekolah alternatif solusi baru dalam mengatasi semua persoalan yang terjadi di sekolah yang lebih baik lagi dari yang sebelumnya yang sudah ada di sekolah (Roseno Aji Affandi, 2014). Hal ini bisa dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4.1. Karakteristik Kepemimpinan Perubahan

Karakteristik kepemimpinan perubahan dijelaskan sebagai berikut.

- 1) Harus mempunyai nilai yang diperjuangkan dan memimpin untuk memperjuangkan. Kepala sekolah harus memimpin

warga sekolah untuk menentukan dan memperjuangkan nilai. Nilai ini hasil pengetahuan, pengalaman, perenungan, baik yang berasal dari diri sendiri maupun bersama-sama orang lain. Nilai inilah yang dikreasikan menjadi nilai sekolah. Sekolah akan diapresiasi karena mempunyai nilai lebih, nilai positif, nilai kreatif, dan inovatif. Sebagai contoh, kepala sekolah yang memperjuangkan dan menawarkan nilai pendidikan ramah anak, pendidikan berbasis alam, pendidikan berbasis entrepreneur, pendidikan berbasis kehidupan, pendidikan multiple intelligence, dan sebagainya. Dalam konteks sekolah dan dalam bentuk nyata, nilai-nilai yang baru tersebut seperti contohnya kepala sekolah yang lebih berintegritas, pendidik yang lebih terampil mengajar, staf administrasi yang lebih ramah dan bersahabat, pendidik bimbingan konseling yang lebih proaktif, laboran yang lebih giat menata bahan dan peralatan laboratorium sekolah, pustakawan yang mampu menarik perhatian peserta didik berkunjung ke perpustakaan, penggunaan sarana dan prasarana sekolah yang lebih efisien, bendaharawan yang lebih disiplin mengendalikan pembelanjaan sekolah, lingkungan sekolah yang makin bersih dan makin nyaman, kamar mandi/toilet sekolah yang lebih wangi, dan peserta didik yang lebih bersemangat dalam belajar.

- 2) Karakteristik kepemimpinan perubahan adalah visioner. Nilai yang diperjuangkan dituangkan dalam bentuk visi sekolah. Visi inilah yang harus diperjuangkan oleh seluruh warga sekolah. Kepala sekolah bertugas memimpin dan menggerakkan seluruh kegiatan di sekolah untuk mencapai dan mewujudkan visi sekolah. Visi sekolah ini dijabarkan menjadi misi sekolah. Misi sekolah harus operasional. Itulah sebabnya kepala sekolah perlu memikirkan strategi dan aksi yang bisa dilakukan untuk mencapai visi sekolah. Kepala

sekolah sebagai pemimpin perubahan harus mampu memimpin warga sekolah untuk menentukan strategi dan aksi untuk mencapai visi dan misi sekolah. Strategi dan aksi bisa dilakukan misalnya dengan adanya program workshop, pelatihan atau In House training (IHT), Family Gathering, Studi Banding, KKG-MGMP, Focus Group Discussion (FGD), seminar, Lesson Study, Kemitraan, renovasi gedung dan sarana sekolah, pengadaan peralatan praktik dan buku buku baru, program literasi sekolah, program inklusi, jumat bersih, ibadah jumat pertama ,dan jumat berbudaya. Selama program tersebut memberikan manfaat bagi tumbuhnya solusi, alternatif dan inspirasi baru untuk menjadi lebih baik, lebih efektif dan lebih murah, maka itulah strategi yang tepat untuk membuat perubahan di sekolah.

- 3) kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan harus mempunyai idealisme dan karakter serta mengembangkannya di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan harus mempunyai karakter jujur, cerdas, pandai berkomunikasi, dan dapat dipercaya. Kepala sekolah bertugas memimpin warga sekolah untuk mengembangkan karakter sekolah.

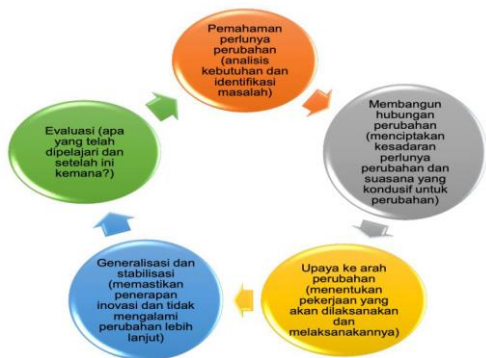
Terdapat beberapa karakter yang perlu ditanamkan dan dikembangkan di sekolah, diantaranya adalah:

- a) Nilai-nilai perilaku misalnya religiusitas, nasionalisme, anti Korupsi-Kolusi-Nepotisme, anti memperkaya diri sendiri, musyawarah-mufakat, gotong royong.
- b) Kebiasaan dan habitat baru, misalnya cara-cara hidup dan kebiasaan yang dibiasakan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan komunitas sekolah.
- c) Kode hidup bersama misalnya solidaritas, kolaborasi, kepedulian, simpati, empati, dan lainnya.

Bila hal ini berhasil, akan menjadikan sekolah sebagai tempat tumbuh kembangnya idealisme.

4.4 Menciptakan Kepemimpinan Perubahan

Tahapan proses kepemimpinan perubahan dalam pengembangan sekolah digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2. Tahapan Proses Kepemimpinan Perubahan dalam Pengembangan Sekolah

Setelah memahami berbagai permasalahan atau kebutuhan sekolah dan menyiapkan solusinya, maka kita dapat segera melaksanakannya. Solusi-solusi tersebut diperlukan untuk menciptakan perubahan di sekolah. Jika seorang kepala sekolah tidak memahami permasalahan di sekolah, maka dia tidak akan pernah bisa membuat perubahan di sekolah. Hal ini disebabkan karena untuk melakukan berbagai macam perubahan di sekolah dituntut adanya solusi yang tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus memahami permasalahan di sekolah karena hal tersebut adalah langkah awal untuk melakukan perubahan di sekolah. Dalam menetapkan permasalahan atau kebutuhan sekolah maka kepala sekolah perlu:

- 1) memahami berbagai bentuk perwujudan permasalahan, misalnya permasalahan yang berupa kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi nyata yang terjadi di sekolah, permasalahan yang disebabkan oleh ketidakberhasilan sekolah dalam mencapai standar yang sudah ditetapkan, permasalahan yang disebabkan karena sekolah memandang perlu untuk melebihi standar yang ditetapkan, dan permasalahan yang disebabkan karena ketidakkonsistenan terhadap hasil atau kinerja sekolah.
- 2) menetapkan solusi perbaikan atas sebuah permasalahan yang sudah ditetapkan, juga merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh kepala sekolah. Berikut ini beberapa situasi dan bagaimana kepala sekolah bisa menetapkan solusinya.
 - a) Jika permasalahan di sekolah itu terlalu besar untuk diatasi, dengan gejala permasalahan di banyak faktor/aspek/bidang, maka pecahlah menjadi beberapa bagian yang lebih kecil, lalu selesaikan mana yang paling mudah untuk dilaksanakan, sehingga permasalahan yang terlalu besar menjadi lebih mudah untuk diatasi.
 - b) Jika permasalahan di sekolah tidak begitu jelas sebabnya maka berhati-hatilah dalam menetapkan solusi perbaikan. Lakukan penelitian di sekolah terlebih dahulu. Sebab bisa jadi setelah dilaksanakan ternyata tetap ditemukan permasalahan yang sama di sekolah atau solusi perbaikan yang sudah dilakukan di sekolah ternyata untuk permasalahan yang berbeda.
 - c) Jika permasalahan di sekolah disebabkan karena cara berpikir yang sama dilakukan di sekolah selama ini oleh kebanyakan orang di sekolah, dan itu menyebabkan terjadinya permasalahan di sekolah, menggunakan metode atau pendekatan baru yang membuat semua pihak

di sekolah tidak lagi menggunakan cara berpikir yang lama.

- 3) Melaksanakan perubahan. Melaksanakan perubahan sebenarnya adalah melaksanakan solusi perbaikan yang sudah ditetapkan. Solusi perbaikan akan menciptakan sesuatu untuk perlu diubah, antara lain:
- a) Perubahan terhadap sistem di sekolah
 - b) Perubahan terhadap proses di sekolah
 - c) Perubahan terhadap metode untuk melakukan sesuatu di sekolah
 - d) Perubahan terhadap cara berpikir kebanyakan warga di sekolah
 - e) Perubahan terhadap struktur tim atau organisasi di sekolah

Melaksanakan perubahan bisa menjadi sebuah masalah besar bagi kepala sekolah, oleh karena itu kepala sekolah perlu memahami berbagai cara dalam melaksanakan perubahan di sekolah sehingga perubahan itu bisa berjalan dengan baik.

Ada beberapa hal yang bisa menimbulkan kegagalan dalam melaksanakan perubahan di sekolah, yakni:

- a) Implementasi perubahan di sekolah memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan.
- b) Banyak permasalahan di sekolah yang tidak teridentifikasi sebelumnya.
- c) Aktivitas perubahan di sekolah tidak cukup terorganisir dengan baik.
- d) Persaingan diantara pribadi dan kelompok di sekolah memecahkan perhatian kepala sekolah.
- e) Kepala sekolah kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan di sekolah.

- f) Instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada kepala sekolah tidak cukup untuk melakukan perubahan di sekolah.
- g) Faktor eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh kepala sekolah.
- h) Kepala sekolah lemah dan kepemimpinan sehingga tidak cukup efektif dalam memberikan arahan kepada staf.
- i) Sistem informasi tidak cukup untuk memonitor implementasi perubahan.

Untuk dapat melakukan perubahan secara efektif sehingga beberapa hal yang menimbulkan kegagalan itu bisa dihindari maka kepala sekolah harus mampu melakukan perubahan secara terencana, sistematis dan terukur. Biasanya hal ini dikenal sebagai SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time Bound*). Kepala sekolah juga harus memahami fungsi manajemen, yakni *Planning-Implementing-Evaluating* (PIE) (Dalton Mc Farland:1959). Untuk membuat tindak perubahan yang bermanfaat, berbeda secara signifikan dan otentik maka kepala sekolah dapat menerapkan beberapa mantra berikut ini. Mantra adalah sebuah prosedur pakem yang diterapkan oleh seseorang pada saat melakukan aksi dimanapun dan kapanpun juga tindakan itu dilakukan (James Kerr, 2013).

- 1) *Experiential Learning* (EL) dengan *Design-Conduct-Evaluation-Feedback*; yang kemudian dimodifikasi menjadi:
 - a) Persiapan
 - b) Pelaksanaan
 - c) Monitoring dan Evaluasi
 - d) Refleksi
- 2) *Edwards Deming Cycle* dengan P-D-C-A, yaitu:
 - a) *Plan* (perencanaan)
 - b) *Do* (pelaksanaan)
 - c) *Check* (pengecekan)
 - d) *Action* (aksi)

3) *Shewhart Cycle* dengan P-D-S-A, yaitu:

- a) *Plan* (perencanaan)
- b) *Do* (pelaksanaan)
- c) *Study* (belajar)
- d) *Act* (aksi)

4) PKB Guru dengan P-I-E-R, yaitu:

- a) Perencanaan
- b) Implementasi
- c) Evaluasi
- d) Refleksi

Setelah memahami kepemimpinan perubahan kepemimpinan pembelajaran dan bagaimana strategi aksi yang harus diterapkan, maka kepala sekolah diharapkan mampu melakukan tindak perubahan untuk menciptakan sebuah revolusi perubahan organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen sekolah menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Tahapan revolusi perubahan yang dilakukan kepala sekolah mulai dari menetapkan permasalahan di sekolah, menentukan solusi perbaikan atas sebuah permasalahan yang sudah ditetapkan, dan melaksanakan perubahan.

Oleh karena implementasi kepemimpinan perubahan mengacu pada revolusi perubahan organisasi, tentunya permasalahan yang ditetapkan bukan permasalahan yang sifatnya sederhana atau dangkal yang terjadi di sekolah. Permasalahan yang dipilih adalah permasalahan yang sifatnya kompleks dan dibutuhkan tindakan kepala sekolah secara komprehensif. Permasalahan tersebut dapat diangkat dari raport sekolah, hasil akreditasi sekolah atau kajian SWOT kepala konsep dan yang terintegrasi dengan karakteristik sekolah berupa data empiris 8 standar nasional yang bisa dipertanggungjawabkan.

Misalnya: 80% guru di sekolah tidak pernah menulis karya ilmiah sebagai kegiatan pengembangan diri sehingga kenaikan pangkatnya terhambat.

Setelah ditemukan masalah seperti di atas (misalnya guru tidak melakukan kegiatan pengembangan diri), maka kepala sekolah harus mampu menemukan alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Solusi yang ditawarkan hendaknya bersifat inovatif, aplikatif, berorientasi jauh ke depan dan tidak menimbulkan konflik di sekolah. Selanjutnya kepala sekolah melakukan tindak kepemimpinan perubahan berupa program pengembangan sekolah yang mengandung 4M (mempengaruhi, menggerakkan, memberdayakan, dan mengembangkan), melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan sekolah yang dilakukan, dan melakukan refleksi terhadap hasil monitoring dan evaluasi yang telah dicapai, untuk kemudian menentukan rencana pengembangan sekolah selanjutnya.

Demikian sehingga kepala sekolah menghasilkan *Best Practice* secara terus menerus dari waktu ke waktu, dari tahun ke tahun, dari periode ke periode. Laporan kegiatan pengembangan sekolah ini juga bisa menjadi salah satu bukti fisik dari kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan kepala sekolah (PKB-KS) dan selanjutnya menjadi bukti fisik dari penilaian kinerja seorang kepala sekolah. Oleh karena itu, sudah selayaknya setiap dinas pendidikan provinsi/kabupaten/kota seharusnya memberikan dukungan kepada kepala sekolah melalui adanya pembinaan, pembimbingan, pendidikan dan pelatihan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah secara berkelanjutan dan terus menerus.

4.5 Penutup

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal bagi masyarakat harus selalu melakukan perubahan untuk peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan dalam organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Kepala sekolah harus memiliki visi dan strategi yang jelas untuk memfasilitasi pembelajaran agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat.

DAFTAR PUSTAKA

- Cotton, D. 2016. The Smart Solution Book. UK: Pearson Education Limited.
- Dirjen PMPTK. 2007. Kepemimpinan Pembelajaran Yang efektif. Jakarta: Kemdiknas
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan
- Kemendiknas. 2010. Kewirausahaan. Materi Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Jakarta: Kemdikbud.
- Robinson, K. & Aronica, L. 2015, Creative Schools. Allen Lane: Penguin Random House: UK
- Winardi. 2005. Manajemen Perubahan. Jakarta: Prenada
- Dirjen GTK, 2017. Panduan Kerja Kepala Sekolah. Jakarta: Kemdikbud
- Peraturan Pendidikan Nasional RI Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.

BAB 5

PERUBAHAN SDM SEKOLAH

Oleh Rinovian Rais

5.1 Pendahuluan

Dalam perkembangan nasional, pendidikan merupakan sebuah proses pencerdasan kehidupan bangsa yang sekaligus menjadi sarana untuk membangun manusia Indonesia seutuhnya. Keberhasilan pembangunan nasional juga ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya, baik dari segi pengambil keputusan, penentu kebijakan, pemikir maupun perencana, bahkan sampai kepada pelaksana teknis dan pelaku pengawasan pembangunan.

Sarana yang paling strategis dalam melaksanakan pembangunan nasional tersebut adalah melalui pendidikan, yaitu dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Menyadari peran strategis pendidikan tersebut, pemerintah Indonesia senantiasa mendukung ide yang menempatkan sektor pendidikan sebagai prioritas dalam pembangunan nasional. Untuk itu pemerintah menyelenggarakan suatu sistem pendidikan nasional sebagaimana yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pendidikan nasional yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia

yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Pendidikan adalah salah satu upaya yang dilakukan manusia untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kemampuan untuk mengatasi, memanfaatkan, mengembangkan dan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mendukung pembangunan ekonomi, sosial budaya, serta bidang-bidang yang lain. Dalam konteks ini, pendidikan harus mampu menyiapkan sumber daya manusia yang handal, kreatif, dan produktif yaitu manusia yang mampu menerima, mengolah, menyesuaikan dan mengembangkan segala hal yang diterima melalui arus informasi. Di bidang pendidikan pemerintah memiliki kebijakan dalam peningkatan penyelenggaraan pendidikan nasional sebagaimana telah disebutkan di atas yaitu dengan disyahkannya Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, kemudian diikuti dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. UU dan PP tersebut menunjukkan adanya tuntutan peningkatan kemampuan (kompetensi) tenaga pendidikan atau guru. Hal ini lebih diperjelas oleh UU No. 14 tahun 2005 pasal 8-10, yang mensyaratkan dimilikinya kompetensi bagi guru. Oleh karena itu merupakan suatu keharusan bagi guru untuk meningkatkan kompetensinya sesuai standar-standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Salah satu bidang penting dalam administrasi/manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan personil/sumber daya manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, tenaga pendidik yaitu guru. Intensitas dunia pendidikan berhubungan dengan manusia dapat dipandang sebagai suatu perbedaan penting antara lembaga pendidikan/organisasi sekolah dengan organisasi lainnya.

Masalah sumber daya manusia menjadi hal yang sangat dominan dalam proses pendidikan/pembelajaran, hal ini juga berarti bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat penting dalam melaksanakan proses pendidikan/pembelajaran di sekolah. Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.

Menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, sedangkan pendidik adalah tenaga pendidik yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbeda dengan tujuan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis, di dunia pendidikan tujuan manajemen sumber daya manusia lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya manusia yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia pada masa kini memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para tenaga pendidik dan kependidikan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis.

Pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang memiliki fungsi untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas dan komitmen para tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan cara demikian sekolah memiliki kekuatan bukan saja sekedar

bertahan (*survival*), melainkan tumbuh (*growth*), produktif (*productive*), dan kompetitif (*competitive*). Dan dalam proses demikian, dukungan sumber daya manusia yang kuat melahirkan sekolah yang memiliki adaptabilitas dan kapasitas memperbaharui dirinya (*adaptability and self-renewal capacity*).

Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor yang akan menentukan pada kinerja organisasi, ketepatan memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia serta mengintegrasikannya dalam suatu kesatuan gerak dan arah organisasi akan menjadi hal penting bagi peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk lebih memahami bagaimana posisi manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi diperlukan pemahaman tentang makna manajemen sumber daya manusia itu sendiri, agar dapat mendudukan peran manajemen sumber daya manusia dalam rangka dinamika gerak organisasi.

Di sekolah pengembangan tenaga pendidik dirasa sangat penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan, dengan majunya teknologi maka semakin sadarnya masyarakat akan pentingnya pendidikan.

Pengembangan tenaga pendidik sebagai upaya untuk mutu pendidikan serta efisiensi kerja seluruh tenaga sekolah yang berada dalam satu unit organisasi pendidikan. Pendidikan Islam sebagai salah satu subsistem dalam sistem pendidikan nasional, memiliki peran yang strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional. Dan memang dalam perkembangan tiga dekade terakhir, pendidikan Islam tampak memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap pendidikan di Indonesia. Kaitannya dengan proses pelaksanaan lembaga pendidikan Islam, maka fungsi manajemen menjadi salah satu bagian yang vital dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan Islam, Karena itu, peranan lembaga pendidikan Islam tidak terkecuali madrasah aliyah, perlu ditingkatkan melalui penguasaan pengetahuan dan

kemampuan manajerial kependidikan guna mencapai efektivitas pendidikan Islam. Selama ini lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya madrasah, dipandang belum mampu memenuhi standar nasional pendidikan yang diharapkan. Madrasah masih dihadapkan pada berbagai persoalan pendidikan, baik yang menyangkut upaya peningkatan kualitas, pemerataan, relevansi, efesiensi dan efektivitas serta kapasitas pendidikan. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena madrasah belum mampu memberdayakan seluruh potensi yang dimilikinya. Kesenjangan antara kondisi objektif dan kondisi ideal menyebabkan keberadaan madrasah belum mampu diapresiasi masyarakat dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk mencapai kondisi ideal yang diharapkan sesuai dengan standar nasional pendidikan.

Manajemen sumber daya manusia erat sekali kaitannya dengan perekrutan, pelatihan atau pengembangan serta penilaian kinerja. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar kemudian diseleksi guna menjamin bahwa yang paling memenuhi semua persyaratan yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya. Pada langkah lebih awal ini mempertimbangkan input kreatif (misalnya satu penyesuaian diri kembali peran pada satu sekolah atau departemen) dan dalam wawancara langkah ini membangun persetujuan yang mengikat staf dan menolong calon untuk mengaji lingkungan dimana dia ataudiaakan harus kerjakan. Ini juga umum untuk calon diminta untuk mengajari satu pelajaran, Adapun melalui pelatihan dan pengembangan bagi tenaga pendidik yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua permasalahan kinerja, tetapi program yang baik seringkali dapat meminimalkan permasalahan tersebut.

Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit dua kepentingan, yaitu kepentingan karyawan yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi.

Bagi organisasi, hasil penilaian kinerja karyawan sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Salah satu contoh kenyataan yang harus diakui bahwa pada umumnya lembaga-lembaga pendidikan Islam, termasuk madrasah aliyah kualitasnya relatif belum merata.

Dilihat dari segi model untuk sekolah umum, sesungguhnya madrasah aliyah merupakan sekolah yang berhasil dalam mentransfer nilai-nilai akhlak (moral). Hanya saja dalam hal pengetahuan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam (IPA), teknologi dan bahasa Inggris, madrasah aliyah masih perlu ditingkatkan kualitasnya. Salah satunya dari segi tenaga pendidik yang harus sesuai dengan jurusan, sebagai contoh guru yang berlatar belakang pendidikan Agama Islam mengajarkan matematika hanya untuk melengkapi jam sertifikasi. Hal seperti ini tentu saja mempengaruhi kualitas madrasah tersebut. Kondisi seperti ini, tidak bisa dibiarkan berlarut-larut tetapi harus dicari sebab yang menjadi akar masalahnya. Karena kondisi demikian akan berpengaruh pada kinerja organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut diatas sekolah harus dapat meningkatkan kualitas tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Hal ini terbukti dengan masih adanya tenaga pendidik yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan sekolah. Lembaga sekolah beranggapan bahwa perekrutan tenaga pendidik yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dibutuhkan sekolah tidak akan mempengaruhi pekerjaan selanjutnya.

Permasalahan lain yang juga didapat pada Madrasah Aliyah yaitu guru yang sudah mendapatkan sertifikasi namun jam mengajarnya di sekolah tersebut tidak mencukupi dengan ketentuan sertifikasi sehingga guru mencari tambahan jam mengajar di sekolah lain agar jam mengajarnya terpenuhi yaitu 24 jam. Pengalaman kerja guru juga salah satu hal yang penting diperhatikan. Guru yang tidak mempunyai pengalaman dan berpengalaman tentu saja memiliki perbedaan besar. Guru yang tidak mempunyai pengalaman, menyebabkan pelaksanaan pembelajaran di sekolah menjadi kurang efektif. Kekurang efektifan pelaksanaan pembelajaran berakibat menurunnya kualitas pendidikan. Oleh karena itu, perlunya perekrutan, pengembangan profesional serta penilaian kerja pada tenaga pendidik perlu dilakukan sebaik mungkin karena tidak hanya memenuhi kebutuhan sekolah akan tetapi berperan sebagai pendorong dan pelaksanaan bagi sekolah dalam mempengaruhi bentuk masa depan tersebut.

Dari permasalahan yang ada pada bagian konteks latar belakang yang didapat, maka perlu dilakukan penelitian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia Tenaga Pendidik baik tingkat SMP atau SMA.

5.2 Perubahan Sumber Daya Manusia

Dalam organisasi apapun sumber daya manusia menempati kedudukan yang paling vital. Memang diakui bahwa biaya itu penting. Namun ketersediaan sumber-sumber daya itu menjadi

sia-sia apabila ditangani oleh orang-orang yang tidak kompeten dan kurang komitmen. Upaya-upaya untuk merencanakan kebutuhan pegawai, mengadakan, menyeleksi, menempatkan dan memberi penugasan secara tepat telah menjadi perhatian penting pada setiap organisasi yang kompetitif' demikian pula kebijakan kompensasi penggajian dan kesejahteraan dan penilaian kinerja yang dilakukan dengan adil dan tepat dapat melahirkan motivasi berprestasi pada para pegawai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti itu masih belum cukup, apabila tidak disertai dengan kebijakan pengembangan dan pemberdayaan pegawai yang dilakukan secara sistematis dengan melakukan Perubahan sumber daya manusia mulai dari kesiapan yang cerdas, Mencapai keunggulan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dan Mengubah Pola Pikir Manajemen sumber daya manusia adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan pengakuan pada pentingnya tenaga kerja pada organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital, yang memberikan sumbangan terhadap tujuan organisasi, dan memanfaatkan fungsi dan kegiatan yang menjamin bahwa sumber daya manusia dimanfaatkan secara efektif dan adil demi kemaslahatan individu, organisasi, dan masyarakat.

Pada umumnya, tidak semua SDM memahami akan arti pentingnya melakukan perubahan oleh karena itu, diperlukan peningkatan pemahaman terhadap hakekat perubahan itu sendiri, apa yang dimaksud dengan perubahan, mengapa perlu perubahan, dan faktor apa yang mendorong perubahan sampai dimana kesiapan untuk melakukan perubahan dan bagaimana mengelola perubahan tujuan yang diinginkan.

Perubahan diawali dengan mempersiapkan semua SDM untuk menerima perubahan, karena manusia memiliki subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan karena itu, perubahan SDM dimulai dengan melakukan pencairan terhadap pola perilaku lama yang

cenderung mempertahankan status quo, untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis dalam hal tersebut diperlukan pemberdayaan SDM yang merupakan kebutuhan untuk berlangsungnya perubahan proses lain, pemimpin harus memberikan kesempatan lebih luas untuk berlangsungnya proses pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan SDM harus diarahkan pada terbentuknya SDM yang memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengadakan perubahan.

Manajemen Perubahan adalah proses memindahkan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan. Organisasi perlu berubah karena sejumlah alasan. Ingin meningkatkan kinerja, mengejar peluang, atau sebagai respon dari pergerakan pesaing adalah beberapa dari begitu banyak alasan melakukan perubahan.

Manajemen Perubahan adalah proses yang dipersiapkan untuk perubahan, mengelola transisi, dan kemudian memantau cara kerja baru. Adalah hal yang penting untuk setiap saat memastikan bahwa perubahan tetap layak dan menghasilkan hasil positif bagi organisasi.

Setiap organisasi unik, dan perubahan yang dialami juga akan unik. Namun, manajemen perubahan memberi kita serangkaian alat dan praktik terbaik yang dapat kita gunakan untuk memindahkan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan.

Penting untuk menyadari bahwa manajemen perubahan bukan hanya proses mengelola perubahan itu sendiri. Sebenarnya terdapat beberapa tingkat perubahan organisasi.

5.2.1 Perubahan Individu

Bagaimanapun juga, semua perubahan terjadi di tingkat individu. Pada tingkat ini manajemen berfokus pada metode yang bisa membantu mereka memahami bagaimana seseorang

bereaksi terhadap perubahan yang diinisiasi oleh pihak lain namun bersinggungan dengan orang tersebut.

Seseorang sering merasa sangat terancam ketika menghadapi perubahan. Tidak mungkin hanya dengan memencet tombol lalu tiba-tiba orang-orang di organisasi akan bersedia terlibat dalam perubahan.

Permodelan di tingkat ini membantu para pemimpin memahami emosi yang dialami orang ketika dihadapkan dengan perubahan. Para pemimpin kemudian dapat menggunakan model-model ini untuk membantu memandu tim mereka melalui transisi seefisien mungkin.

Beberapa permodelan, yang bisa Anda temukan di situs ini, yang dapat Anda gunakan untuk memandu perubahan individu diantaranya: Model Perubahan Scott & Jaffe, Pendekatan Kotter & Schlesinger dalam mengatasi resistensi perubahan, Model Perubahan Adkar, dan Kurva perubahan.

5.2.2 Perubahan Proses Manajemen

Tingkat kedua manajemen perubahan berfokus pada bagaimana para pemimpin dapat membuat perubahan terjadi. Hal ini berbicara tentang perencanaan perubahan dan kemudian menerapkan perubahan tersebut. Hal ini juga tentang bagaimana membuat perubahan benar-benar terjadi. Ini semua membahas tentang eksekusi.

Permodelan yang dapat Anda gunakan untuk membuat perubahan terjadi diantaranya: Permodelan Kotter ketika memimpin perubahan, Perencanaan kontingensi, Permodelan tempat kerja, 14 poin Deming untuk mengubah bisnis, dan Siklus deming.

5.2.3 Perubahan Perusahaan

Tingkat akhir manajemen perubahan terjadi di tingkat perusahaan. Perubahann ini melibatkan tingkat CEO dan dewan eksekutif. Tingkat ini memastikan bahwa organisasi Anda didirikan sedemikian rupa sehingga dapat merespons dan berkembang di dunia yang selalu berubah. Singkatnya, tingkatan ini berbicara mengenai seluk-beluk strategi.

Dalam situs web ini terdapat beberapa artikel strategi bisnis di mana Anda dapat mempelajari semua yang perlu Anda ketahui tentang strategi dan perencanaan strategis.

5.2.4 Keterampilan terkait

Agar berhasil mengelola perubahan organisasi yang kompleks, Anda memerlukan berbagai keterampilan yang berbeda selain alat yang dijelaskan di atas. Keterampilan ini diantaranya: Skill kepemimpinan, Keterampilan manajemen program, Keterampilan Manajemen Tim, dan Kemampuan interpersonal.

Bisnis harus terus berkembang atau mereka akan mati. Teknologi baru, pesaing baru, perubahan peraturan pemerintah, dan peluang baru hanyalah beberapa alasan yang menyebabkan organisasi perlu berubah.

Menerapkan perubahan tidak selalu mudah. Salah satu alasannya adalah bahwa beberapa atau semua orang dalam organisasi dapat menolak perubahan. Bahkan jika karyawan secara logis memahami kebutuhan akan perubahan, mereka dapat menolak karena perasaan kehilangan secara emosional dan ketakutan akan gejolak yang mungkin ditimbulkan oleh perubahan tersebut.

Perasaan ini diringkas dengan baik dalam beberapa fase awal Teori Kurva Perubahan. Ketika orang pertama kali diberitahu tentang perubahan itu, mereka terkejut. Mereka tidak

dapat memahami perlunya perubahan dan mereka tidak percaya bahwa itu akan terjadi. Mereka menjadi frustrasi dan akan sering mencoba untuk menolak perubahan.

Enam Pendekatan Perubahan oleh Kotter & Schlesinger memberikan enam strategi praktis dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan.

5.2.5 Jenis Resistensi terhadap Perubahan

Setiap orang menolak perubahan dengan cara yang berbeda-beda. Beberapa orang mungkin menarik diri. Orang lain mungkin merespons secara agresif. Beberapa bahkan mungkin mencoba untuk diam-diam atau terang-terangan mengacaukan perubahan.

Memahami berbagai kemungkinan bagaimana individu dalam tim menolak perubahan akan membuat Anda lebih mampu memilih pendekatan yang paling tepat dari Enam Pendekatan Perubahan untuk mengatasi penolakan itu.

Hal ini penting karena jika Anda tidak dapat memahami akar dari resistensi individu yang Anda kelola, Anda tidak akan dapat memilih pendekatan yang tepat untuk mengatasi resistensi tersebut.

Empat cara paling umum orang menolak perubahan adalah:

- 1. Kepentingan Pribadi**

Orang menolak perubahan ketika mereka merasa bahwa ia, secara pribadi, akan kehilangan sesuatu yang berharga. Jika ini masalahnya, orang akan lebih tertarik pada bagaimana perubahan itu berdampak pada diri mereka sendiri, bukan pada bagaimana perubahan berdampak pada keberhasilan organisasi. Menolak perubahan dengan cara ini sering menimbulkan politik di tempat kerja yang halus, di mana orang mencoba untuk melemahkan perubahan dari bawah permukaan. Apapun

yang mereka katakan adalah upaya untuk menghentikan perubahan bahkan sebelum itu dimulai.

2. Kesalahpahaman dan Kurangnya Kepercayaan

Orang menolak perubahan ketika mereka salah memahami implikasi dari perubahan. Hal ini dapat terjadi ketika terdapat tingkat kepercayaan yang rendah antara manajer dan karyawan. Di sini, karyawan takut manajemen tidak sepenuhnya jujur kepada mereka. Karyawan khawatir hanya akan menjadi pihak yang dikalahkan. Kurangnya kepercayaan dapat mengakibatkan perubahan yang seharusnya benar-benar bermanfaat bagi karyawan justru disikapi dengan penolakan.

3. Penilaian Berbeda

Orang menolak perubahan karena terdapat perbedaan penilaian situasi antara dirinya dan mereka yang menerima perubahan. Mungkin mereka menilai akan lebih banyak biaya yang ditimbulkan daripada manfaat dari perubahan tersebut. Bukan hanya untuk diri mereka sendiri, tetapi juga untuk organisasi. Manajer tidak selalu memiliki semua fakta. Untuk alasan ini, jenis penolakan ini kadang-kadang bisa menjadi hal yang baik, ketika karyawan membuat manajer menyadari masalah yang tidak terduga sebelumnya.

4. Toleransi rendah terhadap Perubahan

Orang menolak perubahan ketika mereka telah bekerja dengan cara yang sama dan memperoleh kesuksesan selama bertahun-tahun. Mereka takut bahwa mereka akan dipaksa untuk mengubah cara mereka bekerja. Mereka takut tidak dapat beradaptasi atau mempelajari cara kerja yang baru. Karena toleransi yang rendah terhadap perubahan, karyawan seringkali menolak perubahan meskipun perubahan itu akan menjadi perubahan yang positif bagi mereka.

Ada Empat langkah dalam perubahan manajemen SDM

Langkah 1: Buat Visi

Anda memerlukan visi yang jelas tentang bagaimana Anda melihat organisasi di masa depan dan mengapa perlu untuk berubah. Ini akan membantu semua orang memahami mengapa Anda meminta mereka untuk keluar dari zona nyaman dan melakukan perubahan. Setiap anggota koalisi perubahan juga harus dapat menggambarkan visi ini, dan ada baiknya Anda sebagai pemimpin untuk sering mengaplikasikan visi tersebut. Ini semua agar mudah dipahami oleh orang-orang yang akan terpengaruh oleh perubahan. Selama tahap ini, Anda perlu membuat inisiatif mewujudkan visi dan inisiatif ini juga harus terhubung dengan visi, sehingga jelas bagi semua orang bagaimana mereka berkontribusi dalam mewujudkan visi.

Langkah 2: Komunisasikan Visi

Memiliki visi tidaklah cukup; Anda perlu mengomunikasikannya. Anda perlu menarik antusiasme dan pikiran mereka yang harus melakukan perubahan. Dengan begitu, Anda akan menciptakan sekumpulan orang-orang yang bersedia untuk membuat perubahan terjadi. Intinya, Anda ingin membuat semua orang setuju dengan inisiatif perubahan, memahami urgensi perubahan, dan semua harus bergerak ke satu arah. Komunikasi itu harus jelas dan terfokus karena bersaing dengan ratusan atau bahkan ribuan komunikasi lainnya yang terjadi di dalam organisasi setiap hari. Pada fase ini, tim haruslah merasa bahwa ini bukan sekadar proyek, tetapi sebuah misi. Manfaatkan semua saluran komunikasi yang tersedia. Setiap kali Anda berbicara atau berkomunikasi tentang berbagai hal, ingatlah untuk mengaitkannya dengan visi.

Langkah 3: Berdayakan Orang Lain untuk Menindaklanjuti Visi

Setelah gambaran perubahan sudah sangat jelas dan diterima secara luas. Sekarang seluruh koalisi perubahan perlu menghilangkan penghalang atau hambatan dalam bentuk apapun sehingga tim dapat melanjutkan dan mengimplementasikan visi perubahan. Ini bisa berarti banyak hal, di antaranya:

- Memberikan pelatihan atau coaching agar tim Anda memiliki keterampilan yang sesuai dengan arah perubahan.
- Menciptakan struktur organisasi, baik itu sementara atau permanen, yang paling sesuai dengan kondisi perubahan.
- Menyiapkan sistem penghargaan yang selaras dengan hasil yang diinginkan sehingga tim Anda termotivasi.
- Mengidentifikasi siapa saja yang tahan terhadap perubahan dan bekerja bersama mereka demi memperoleh dukungan sebagaimana mestinya.
- Mempekerjakan, baik secara permanen atau kontrak, orang-orang yang di butuhkan kalau memang memungkinkan.

Dengan menghilangkan atau mengatasi hambatan, maka seluruh koalisi perubahan bisa memberdayakan tim demi mencapai keberhasilan.

Langkah 4: Buat Keberhasilan Secepatnya

Transformasi besar dapat memakan waktu yang sangat lama, sehingga orang-orang dapat kehilangan kepercayaan atau malah menyerah sama sekali jika mereka tidak melihat tanda-tanda kemajuan. Jadi, dalam langkah ini, Anda menyusun inisiatif untuk menciptakan keberhasilan yang dapat segera dilihat sejak dini. Ini berarti memecah inisiatif menjadi beberapa fase dengan satu atau lebih manfaat nyata yang terlihat pada akhir setiap fase. Mendapati kesuksesan di awal adalah cara yang bagus untuk

membangun momentum dan memberi energi pada tim. Ini juga bisa membangun ketahanan ketika menemukan rintangan sulit yang akan dihadapi nantinya. Anda harus mengomunikasikan kesuksesan itu secara teratur dan luas. Puji dan berikan penghargaan kepada mereka yang membantu mencapai target.

Konsep 8 Langkah Perubahan

Agar bisa terus kompetitif, organisasi harus terus berubah. Tanpa perubahan, organisasi, menjadi tidak kompetitif dan tidak relevan yang pada akhirnya bisa membuatnya gulung tikar. Supaya bisa tetap survive, organisasi harus memiliki strategi percepatan agar bisa lebih dinamis dibandingkan pesaingnya.

Dengan demikian, perubahan sangatlah penting bagi setiap organisasi. Mengingat betapa pentingnya perubahan, merupakan hal yang mengejutkan saat mengetahui bahwa penelitian Kotter, ilmuwan dari AS, menunjukkan bahwa hanya 30% inisiatif perubahan dalam organisasi yang berhasil.

Fakta di atas, membuat banyak pemimpin menghadapi pertanyaan kritis: Bagaimana bisa memastikan bahwa sebuah perubahan bisa berhasil? Anda sebagai pimpinan mungkin tahu hasil yang Anda inginkan, tetapi bagaimana melakukannya? Apa langkah-langkah yang harus diambil untuk memaksimalkan peluang keberhasilan?

Pertanyaan inilah yang mendorong John Kotter mengembangkan Model Perubahan yang terdiri atas 8 Langkah. Ini adalah salah satu model yang paling banyak diterapkan untuk memandu proses perubahan.

John P. Kotter pertama kali menggambarkan model tersebut dalam sebuah artikel tahun 1995 di Harvard Business Review. Kemudian menggambarkan model ini lebih mendetail dalam bukunya tahun 1996, *Leading Change*.

Kotter mengembangkan modelnya dengan mengamati sejumlah organisasi yang mencoba untuk berubah. Ddari

pengamatannya, ia menyusun faktor apa saja yang jadi penyebab keberhasilan secara umum dan menggabungkannya dalam sebuah metodologi.

Secara garis besar, model perubahan Kotter mengatakan ada tiga fase pada suatu perubahan:

- a. Menciptakan iklim perubahan: ini merupakan fase yang terjadi pertama kali, di tahap ini semuanya tentang bagaimana menciptakan pemahaman bersama mengenai perubahan yang ingin dibuat dan mengapa perubahan ini ingin dilakukan.
- b. Melibatkan dan mengaktifkan organisasi: dalam fase ini semuanya tentang pelibatan tim, sehingga mereka merasa diberdayakan dan antusias dalam melakukan perubahan bersama organisasi.
- c. Menerapkan dan mempertahankan: di fase ini semuanya berbicara tentang bagaimana terus maju setelah mencapai keberhasilan awal membangun momentum, untuk selanjutnya menanamkan perubahan dalam organisasi.

Setelah mengetahui gambaran umum fase-fase perubahan menurut metode ini, sekarang mari kita masuk dan melihat lebih detail pada setiap langkah Model Perubahan 2 Langkah Kotter.

Langkah 1: Ciptakan Rasa Urgensi

Anda perlu menciptakan rasa urgensi dan meyakinkan orang lain tentang perlunya organisasi untuk segera bertindak. Pada langkah ini, apa yang Anda coba lakukan adalah membangun pemikiran yang menarik tentang perubahan sehingga orang mengerti mengapa perubahan itu perlu. Tujuannya adalah membangun banyak dukungan inisiatif perubahan, sehingga tercipta kebersamaan rasa urgensi dan orang-orang tidak lagi senang dengan status quo.

Kotter memperkirakan bahwa keberhasilan baru akan terwujud bila minimal 75 persen manajemen mendukung inisiatif perubahan.

Langkah 2: Bentuk Koalisi Pemandu

Mencoba dan mendorong perubahan besar sendirian tidaklah cukup; agar berhasil, Anda perlu membentuk koalisi yang kuat dengan orang-orang penting dalam organisasi Anda. Dengan membuat orang-orang yang berpengaruh dan dihormati berada di pihak yang menginginkan perubahan, kemungkinan besar Anda akan berhasil melewati proses ini.

Orang-orang ini harus siap untuk bekerja sama di luar hierarki formal dan bertindak sebagai pemimpin inisiatif perubahan. Kumpulkan orang-orang berpengaruh untuk membentuk koalisi perubahan atau kelompok pengarah perubahan yang kuat.

Merangkul beragam kelompok orang-orang penting dari berbagai bagian organisasi dan kemudian digabungkan akan memiliki kekuatan yang cukup untuk mendorong perubahan menuju kesuksesan.

5.3 Kesimpulan

Perubahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan merupakan peran yang harus dijalankan sehingga sebagai bagian dari suatu perusahaan, departemen sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai pemain kunci dalam menolong perusahaan-perusahaan mencapai tujuan-tujuan strategis. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan strategis suatu perusahaan hanya akan dapat tercapai jika perusahaan tersebut

didukung oleh sumber daya manusia yang andal dan menguasai bidangnya masing-masing. Penguasaan bidang pekerjaan merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh setiap personal yang bekerja di suatu perusahaan.

Dalam organisasi apapun sumber daya manusia (SDM) menempati kedudukan yang paling vital. Namun ketersediaan sumber-sumber daya itu menjadi sia-sia apabila ditangani oleh orang-orang yang tidak kompeten dan kurang komitmen. Upaya-upaya untuk merencanakan kebutuhan pegawai SDM, mengadakan, menyeleksi, menempatkan dan memberi penugasan secara tepat telah menjadi perhatian penting pada setiap organisasi yang kompetitif demikian pula kebijakan kompensasi penggajian dan kesejahteraan dan penilaian kinerja yang dilakukan dengan adil dan tepat dapat melahirkan motivasi berprestasi pada para pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrian.2019.” Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Go”. Jurnal EMBA. Vol.7, No.3
- Agustini. 2019. “Pengaruh Komunikasi Internal Dalam Membangun Budaya Organisasi”. Jurnal Komunikasi Pembangunan, Volume 16, No 1.
- Ali. 2016. The Influence Of Internal Communication Channels On Employee Performance In Nonprofit Organizations In Somalia. Tesis, United States International University Africa.
- Alhusaini Amin.2020.” Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru”. Jurnal Pendidikan Tambusai.Vol,4. No,3.
- Ambarwati Yuni. 2014. “Pengaruh Komunikasi Internal, Motivasi Kerja Dan Fasilitas Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Wonobojo Kabupaten Temanggung”. Economic Education Analysis Journal, Vol.3, No.2.
- Amirin Tatang.2016. Pokok-Pokok Teori Sistem.Jakarta Utara: Grafindo
- Ardana Komang. 2012, Manajemen Sumberdaya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ariesa, Yeni et al. 2020. “Pengaruh Kompensasi, Pengawasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) 5 (2): 92
- Arianto. 2013. ”Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar”. Jurnal Economia, Vol.9, No.2

- Astri Yuda.2011. Pengaruh Disiplin kerja dan Lingkungan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja karyawan Pada Bagian Pertenunan Pada Perusahaan Iskandar Tex Surakarta Tahun 2011. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan, UNS.
- Bangun, Wilson. 2012, Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta : Erlangga.
- Efendi. 2020. "The Mediation of Motivation on The Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta". *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Volume,7. No,1
- Eka. 2020."The Effect Of Organizational Communication And Job Satisfaction On Employee Engagement And Employee Performance At PT Abyor International". *DIJMSS*. Volume,1. No,4
- Esthi.2019. "The Influence of Work Training, Competence, and Discipline of Work On Employee Performance In PT Lestarindo Prakasa". *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* .Volume,1. No, 2
- Farhah, Adinda, Jafar Ahiri, and Muh Ilham. 2020. "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Online Program Studi Pendidikan Ekonomi* 5(1): 1.
- Fauzi, Muhammad, and Nurul Wakhidah. 2020. "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semarang Autocomp Manufacturing Indonesia." 7(1): 72–86
- Fischasia Menda, Jessicha et al. 2018. "Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung) the Influence of Change Management and Organizational Culture Towards the Performance of Civil Servants (Studies in the Provincial Hospital)." *Jurnal EMBA* 6(4): 2578–87.

Fransiska Yuiana.2020."Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol.3, No.3.

BAB 6

MANAJEMEN PERUBAHAN PEMBELAJARAN

Oleh Burhan Nudin

6.1 Pendahuluan

Tidak ada yang abadi di muka bumi ini melainkan perubahan itu sendiri. Memasuki era industri digital 4.0 dan society 5.0, peradaban umat manusia akan dihadapkan pada berbagai macam problematika, disrupsi serta tantangan perubahan yang terus hadir dan berkembang. Situasi tersebut menjadi suatu hubungan yang berkelanjutan dengan dimulainya satu krisis ke krisis baru. Kemajuan teknologi yang kian pesat dan masif dalam penyebaran informasi dan komunikasi memberikan polarisasi baru dalam berbagai sektor kehidupan, begitu juga dalam pendidikan. Pada transformasi menuju era 5.0, sektor pendidikan akan diprioritaskan dengan 'big project' berupa digitalisasi sekolah (Bahri, 2022). Sebab kemudahan teknologi pada era digital menawarkan berbagai ilmu yang dapat diperoleh dengan mudahnya, namun pada masa yang berkelanjutan tetap harus memikirkan kesinambungan penerapan karakter, moral, dan penerapan keteladanan pada subjek didik pada dunia pendidikan, yakni **peserta didik** itu sendiri agar tidak tergerus oleh miskinnya akhlak dalam hal ini adalah terjadinya dekadensi moral.

Masa yang terus berkembang melahirkan berbagai tantangan dalam dunia pendidikan yang dapat dilihat dari sumber daya penunjang keberhasilan pendidikan itu sendiri. Menilik pada pendidikan yang harus beradaptasi pada era digital

dimana pemerataan teknologi menjadi aspek penting yang dapat menjadi fasilitas untuk menjalankan sistem pendidikan yang diterapkan. Pada saat yang sama, dalam menghadapi era society 5.0 pada dunia pendidikan, pendidik diharapkan harus menguasai kemampuan enam literasi dasar untuk menghadapi tantangan baru pendidikan, kemampuan literasi tersebut diantaranya literasi baca tulis, literasi numerasi, literasi sains, literasi digital atau teknologi, literasi finansial, dan mampu memahami literasi *cultural* serta kewarganegaraan (Deti Nudiati, 2020).

Aspek literasi digital meliputi *coding*, *artificial intelligence*, *machine learning*, *engineering principles*, dan *biotech*. Cara kerja pendidikan untuk membawa tingkat keberhasilan pendidikan yang sesuai dengan tujuan, dibantu oleh sistem seperti *artificial intellegence* atau kecerdasan buatan. *Artificial Intellegence* (AI) menjadi sistem yang diadopsi untuk membantu menggerakkan revolusi industri 4.0 dengan memberikan banyak kemudahan pada aspek pemanfaatan teknologi (Mulianingsih *et al.*, 2020). Ditunjukkan dengan kemudahan akses konektivitas yang terhubung pada satu perangkat ke perangkat lainnya tanpa harus berada di lokasi.

Sehubungan dengan terjadinya perubahan sistem kerja diseluruh bidang, termasuk pada pendidikan saat pandemi tengah merebak secara global di penjuru dunia, memaksa dilakukannya perubahan sistem kerja pendidikan yang berimbas pada seluruh tatanan. Kebijakan penerapan pembatasan sosial berskala besar (PSBB), menjadi tantangan dunia pendidikan yang harus terus berjalan dan menjadi peluang besar pemanfaatan teknologi dalam keberlangsungan pembelajaran yang harapannya tetap komprehensif. Pendidik lebih dituntut untuk variatif dalam menyampaikan pembelajaran dan perlu melek teknologi, sebab pada masa pemberlakuan PSBB, melalui akses teknologi pembelajaran dapat terus dijalankan. Pandemi global

pada sektor pendidikan, melahirkan berbagai sisi positif dan negatif yang berdampak pada kualitas sumber daya maupun proses pelaksanaan manajemen pembelajaran di berbagai institusi. Pada perubahan proses pembelajaran dari konvensional menjadi pembelajaran jarak jauh atau daring, disinilah AI berperan sebagai media yang dibutuhkan untuk mengatasi permasalahan yang sangat mungkin terjadi pada perubahan sistem pembelajaran. Penggunaan AI disinyalir dapat diwujudkan dalam otomatisasi kegiatan penilaian dalam pendidikan, meluncurkan perangkat lunak pendidikan yang disesuaikan pada kebutuhan peserta didik, memberikan petunjuk *platform* untuk meningkatkan kursus, dan berperan menjadi guru dengan sistem *blended learning* seperti penggunaan *flipped classroom* (Luh Putu Ary Sri Tjahyanti and Dkk, 2022).

Perkembangan teknologi yang semakin masif memasuki era 5.0 saat ini ditambah dengan pembelajaran jarak jauh yang mulai diadaptasikan hingga pasca pandemi, membuat *stakeholder* berupaya memanfaatkan kapabilitas digital dengan melakukan pengembangan kemampuan digital seperti mengaktifkan penggunaan media atau platform pembelajaran yang semakin variatif dengan berbasis teknologi, diantaranya pemberlakuan pembelajaran melalui media berbasis *Micro Learning* seperti *Massive Open Online Courses* (MOOC), *Technological Pedagogical Content Knowledge* (TPAK) *learning*, *Learning Management System* (LSM), serta penggunaan mode pembelajaran *blended learning* yang dilakukan secara sinkronus dan asinkronus (Murtafiah, Syarif Sumantri and Dhieni, 2022). Semua model pembelajaran tersebut merupakan media untuk menyampaikan konten pembelajaran dengan jangkauan partisipan yang lebih banyak dan berjauhan. Berkenaan dengan lahirnya penggunaan media-media tersebut, maka guru juga dituntut untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi profesionalnya supaya dapat menguasai pembelajaran dan menyampaikannya dengan

maksimal menggunakan teknologi dalam mengembangkan pembelajaran.

Namun sayangnya, masifnya perkembangan teknologi, belum optimal dimanfaatkan. Akses digital yang idealnya memberikan kemudahan bagi pendidik dalam melakukan transfer *knowledge* pada peserta didik, justru menjadi tantangan tersendiri pada beberapa faktor yang melatarbelakangi keterbatasan pemanfaatan teknologi. Hambatan tersebut dilihat dari masih terdapat banyak pendidik yang belum siap terhadap cepatnya perkembangan pembelajaran berbasis digital, dapat dikarenakan masih gagap teknologi ataupun infrastruktur yang belum memadai (Ningsih, Kuntarto and Kurniawan, 2020). Infrastruktur yang belum memadai dapat dikarenakan oleh kesejahteraan pendidikan di setiap sekolah yang belum merata mendapat perhatian dari pemerintah. Begitu juga halnya kesejahteraan guru yang masih terdapat ketimpangan, menjadi faktor yang menyebabkan transformasi pembelajaran masih mengalami stagnansi. Tidak lepas pula adanya kebijakan pemerintah terkait dengan kurikulum yang terus berubah-ubah, sehingga memunculkan krisis-krisis baru dimana pendidik perlu memulai kembali dari awal untuk menata perubahan.

Perubahan yang kian terjadi dalam dunia pendidikan, berdampak pada pembelajaran yang disiapkan pendidik dan diterima oleh peserta didik. Dalam memulai adaptasi pada setiap perubahan, pendidik perlu merumuskan kembali pembelajaran mulai dari tahap perencanaan pembelajaran (*planning*), pengorganisasian pembelajaran (*organizing*), pelaksanaan pembelajaran (*actuating*), dan penilaian pembelajaran (*controlling*) yang harus disesuaikan pada kondisi perkembangan pendidikan saat itu. Untuk itu penulisan ini ditujukan guna menjelaskan tahap-tahap perubahan dalam pembelajaran serta menguraikan transformasi sistem pembelajaran.

6.2 Tahap -Tahap Perubahan

Setiap perencanaan dapat dicapai secara bertahap. Tahap dalam suatu perencanaan idealnya disesuaikan dengan prioritas yang ditetapkan. Dalam menentukan tahap perubahan diperlukan penyusunan langkah yang bersifat sistemik supaya perubahan yang dirasakan dapat berlangsung secara efektif. Perubahan dapat dilakukan secara parsial ataupun secara holistik. Skema tahapan telah disebutkan Steers dalam buku Manajemen Perubahan, tahapan tersebut meliputi (1) *recognition of the need for change*, (2) *Establishing goal for change*, (3) *Diagnosis*, (4) *Selection of change technique*, (5) *Planning for implementation*, (6) *Implementation*, (7) *Evaluation and follow up* (Amiruddin Siahaan, 2012).

Secara umum, proses manajemen perubahan terdiri dari kegiatan merancang perubahan, implementasi perubahan, dan mengendalikan perubahan (Mirfani, 2016). Menurut pemikiran Kurt Lewin, terdapat tiga mode proses perubahan yang menjadi faktor penggerak sebuah sistem, yakni *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Teori Kurt Lewin, memberikan analogi manajemen perubahan sebagai es balok yang dibentuk sesuai dengan yang diinginkan maka perlu melalui proses pencairan terlebih dahulu. Pada tahap *unfreeze*, perubahan pembelajaran dimaksudkan pada kondisi pendidikan di tengah pandemi covid-19 yang mengubah sistem pembelajaran dari yang semula dilaksanakan secara tatap muka, namun harus beralih pada pembelajaran dalam jaringan untuk memutus rantai penyebaran covid pada saat itu. Masyarakat diminta pengertian dengan adanya perubahan status quo dari pembelajaran yang mulanya dilaksanakan dalam ruang kelas fisik kemudian dialihkan pada ruang kelas yang bersifat maya dengan sistem pembelajaran jarak jauh. Pembelajaran jarak jauh dilaksanakan dengan mengimplementasikan *blended learning* ataupun *hybrid learning*. Pada kondisi yang demikian, pendidik wajib memahami

penggunaan kurikulum pendidikan di masa darurat covid-19. Selanjutnya adalah tahap *change*, dimaknai bahwa perubahan diarahkan pada tujuan yang akan dicapai. Jika pada tahap *unfreeze*, perlu memahami lebih dulu aspek yang mengalami perubahan, maka pada tahap *change* inilah tahap pelaksanaan dari perubahan rencana yang telah ditetapkan. Tahap *change* ini artinya pendidik yang telah mendapatkan sosialisasi kurikulum darurat covid-19 maka dapat menerapkannya pada pembelajaran yang diadaptasikan pada penggunaan teknologi. Berikutnya tahap terakhir menurut Kurt Lewin merupakan tahap *refreeze* yakni menstabilkan kondisi dan situasi setelah melaksanakan perubahan (Sa'idu, 2021).

Tahap pembekuan kembali pada manajemen perubahan dilakukan dengan mengadaptasikan pelaksanaan perubahan secara kontinuitas untuk sekaligus menjawab tantangan perkembangan zaman. Dengan demikian diartikan bahwa perubahan pelaksanaan pembelajaran menjadi pembelajaran yang memanfaatkan teknologi digital dalam keberlangsungannya, diterapkan hingga masa mendatang supaya pembelajaran tidak kaku atau monoton satu arah di dalam kelas. Pendidik yang memegang peranan kunci, dalam tahap pembekuan kembali diterapkan dengan melaksanakan tugas dan tanggungjawab pendidikan secara optimal.

6.3 Transformasi Sistem Pembelajaran

Kualitas pendidikan terlihat dari upaya guru menanamkan ilmu pengetahuan pada peserta didiknya. Oleh karenanya, pendidik dituntut mampu menguasai empat kompetensi guru diantaranya kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Dalam menguasai kompetensi pedagogik, guru harus memiliki kemampuan mengelola pembelajaran dengan merancang bahan ajar, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi hasil belajar

peserta didik. Pada kompetensi sosial, guru diharapkan mampu melakukan komunikasi yang baik dalam menyampaikan pembelajaran pada peserta didik, serta mampu menjadi bagian yang dapat membangun hubungan baik dengan seluruh warga sekolah serta wali dari peserta didik. Adapun pada kompetensi kepribadian, guru dituntut untuk mampu membawa kepribadian yang arif dan bijaksana karena guru merupakan *role model* bagi peserta didiknya. Terakhir, guru perlu menguasai kompetensi profesional artinya guru dituntut mampu menguasai materi pembelajaran secara menyeluruh termasuk penguasaan media pembelajaran yang digunakan untuk memberikan penjelasan yang lebih mendalam dan variatif (Hasnawati, 2020).

Dalam menjawab tantangan perkembangan zaman yang merupakan transmisi dari era 4.0 menuju era masyarakat 5.0, penggunaan teknologi digital semakin digaungkan untuk kemudahan proses kegiatan belajar mengajar. Berkenaan dengan hal tersebut, untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas maka kompetensi profesional harus mampu dipenuhi oleh tiap-tiap pendidik. Seorang pendidik harus siap dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi sewaktu-waktu. Transformasi pembelajaran konvensional menjadi pembelajaran berbasis teknologi merupakan suatu bentuk resiliensi yang terus dikembangkan pasca pandemi covid-19 dimana kondisi yang menuntut seluruh elemen melakukan aktivitas dari jarak jauh tanpa adanya tatap muka. Sejak saat itu, mulai bermunculan banyak media pembelajaran *online* yang memberikan akses kemudahan belajar bagi peserta didik.

Media pembelajaran *online* memiliki tingkat interaktivitas yang tinggi, konten pembelajaran yang *up to date* sesuai dengan kebutuhan, dan menyediakan ruang *teleconference* yang dapat memudahkan penggunaannya untuk melakukan tatap muka pada dunia maya. Sedikitnya terdapat tiga komponen yang menjadi substansi pembelajaran online menurut Dabbagh and Ritland

yakni model pembelajaran, strategi pembelajaran instruksional, dan media pembelajaran online (Atsani, 2020). Beberapa media yang banyak dimanfaatkan sebagai *platform* pembelajaran berbasis digital diantaranya *edmodo*, *zoom*, *google meet*, *whatsApp*, *classroom*, serta *quizziz* atau *kahoot* sebagai media evaluasi pembelajaran online bagi peserta didik. Berbeda dengan pembelajaran offline atau pembelajaran yang dilakukan secara tatap muka di ruang kelas, media pembelajaran yang digunakan dapat ditandai dengan karakteristik meliputi materi yang akan disampaikan merupakan materi terpadu, alokasi waktu pembelajaran sesuai dengan yang ditetapkan, guru sebagai pengontrol pembelajaran, kegiatan belajar dilakukan satu arah, sumber belajar telah dirancang terlebih dahulu dan sudah tetap, serta penggunaan teknologinya telah dikenal (Nurhikmah, 2021).

Berdasarkan pendekatan pembelajaran berbasis digital salah satunya melalui TPACK. TPACK dipahami sebagai platform pembelajaran implementasi konten *Science, Technology, Engineering, Art, and Math* (STEAM). TPACK muncul sebagai kerangka kerja yang menggabungkan aspek pedagogi, teknologi, dan isi ilmu pengetahuan. TPACK diaplikasikan pada platform pembelajaran yang biasa digunakan seperti salah satunya adalah Quipper Video. Penerapan pendekatan TPACK *learning* dapat disesuaikan dengan kebutuhan materi pelajaran di tiap jenjang pendidikan. Kemudian pendekatan pembelajaran digital melalui MOOC juga kerap digunakan pada era pendidikan saat ini.

Massive Open Online Courses (MOOC) dipahami sebagai pembelajaran yang dilakukan dengan menampung banyak partisipan di berbagai wilayah yang berjauhan. Karakteristik dari MOOC *learning* yakni memanfaatkan jaringan internet dan website menjadi sarana pembelajaran jarak jauh, serta partisipan dalam pembelajaran mencapai jumlah dengan skala yang besar (Johan, 2016).

Namun demikian, persoalan perubahan manajemen pembelajaran tidak semudah seperti halnya membalikkan telapak tangan. Artinya masih banyak celah dan masalah yang menjadi poin-poin penghambat dalam mencapai perubahan itu sendiri. **Pertama**, kesiapan tenaga pendidik atau guru dalam menyongsong dinamika perubahan tersebut. Masalah klasik yang sampai detik ini belum terselesaikan seperti masalah kesejahteraan guru, masa depan atau karir guru non ASN, penundaan pengangkatan guru baru, guru yang sudah memasuki usia pensiun dan juga fasilitas penunjang tentu menjadi tantangan utama. **Kedua**, masalah perubahan kurikulum dan kebijakan pemerintah yang terlalu cepat akan membuat para guru ini semakin *struggling* dan menghabiskan energinya untuk melakukan redesign pembelajaran sehingga untuk bisa fokus pada bagaimana mendidik dengan kualitas yang baik agaknya butuh 'effort' luar biasa. Dibutuhkan diskursus secara lebih mendalam dan kerjasama antar berbagai pihak baik pemerintah, pengelola pendidikan, dan masyarakat. **Ketiga**, pemerataan mutu pendidikan di Indonesia belum optimal. Kondisi demikian tentu sangat menuntut seorang 'educator' yang cerdas, siap, dan inovatif dalam merespon perubahan dan keterbatasan-keterbatasan yang ada di depan mata.

6.4 Kesimpulan

Perkembangan teknologi yang sangat masif melahirkan banyak perubahan dari berbagai elemen, termasuk dalam pendidikan. Perubahan tersebut dirasakan sebagai dampak dari kemajuan teknologi digital di abad 21 saat ini. Peralihan pelaksanaan pembelajaran yang mulanya hanya sebatas dilaksanakan secara tatap muka secara fisik, saat ini dapat dilaksanakan secara virtual tanpa mengurangi esensi pembelajaran yang ada. Namun dalam merancang pembelajaran, pendidik perlu memperhatikan kondisi dan kebutuhan belajar

peserta didik. Adanya perubahan-perubahan yang terjadi sesuai pada kondisi yang ada, manajemen pembelajaran disusun dan dikaji ulang sesuai dengan kebutuhan untuk menjawab tantangan perkembangan. Perubahan terorganisir dalam beberapa tahapan diantaranya tahap *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*. Pada masing-masing tahapan tersebut memiliki fungsi serta upaya yang dapat dilakukan sesuai dengan tujuan pembelajaran yang hendak dicapai.

Kemudian transformasi sistem pembelajaran dalam manajemen perubahan teridentifikasi melalui perkembangan perubahan penggunaan media pembelajaran dari konvensional beralih memanfaatkan media atau platform digital untuk kemudahan proses pembelajaran misalnya media *teleconference* sebagai ruang kelas dunia maya hingga perubahan proses evaluasi yang dapat dilakukan secara online melalui platform quizziz atau kahoot. Begitu juga untuk pendekatan pembelajaran yang memanfaatkan era digital saat ini dapat diaplikasikan melalui TPACK dan MOOC *learning* yang penggunaannya dapat disesuaikan dengan tingkatan kelas peserta didik dan kebutuhan materi pembelajaran saat itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin Siahaan, W. L. Z. (2012) *Manajemen Perubahan*. Cet.1. Edited by T. Rafida. Bandung: Citapustaka Media.
- Atsani, L. G. M. Z. (2020) 'Transformasi Media Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid-19', *Al-Hikmah: Jurnal Studi Islam*, 1(1), p. 86. Available at: <http://ejournal.kopertais4.or.id/sasambo/index.php/alhikmah/article/view/3905>.
- Bahri, S. (2022) 'Konsep Pembelajaran PAI di Era Society 5.0', *Edupeidia*, 6(2), p. 134.
- Deti Nudiati, E. S. (2020) 'Literasi Sbagai Kecakapan Hidup Abad 21 Pada Mahasiswa', *Indonesian Journal of Learning Education and Counseling*, 3(1), p. 35. doi: 10.31960/ijolec.v3i1.561.
- Hasnawati (2020) 'Kompetensi Guru dalam Perspektif Perundang - Undangan', *Inspiratif Pendidikan*, 9(1), p. 72. doi: 10.24252/ip.v9i1.14125.
- Johan, R. C. (2016) 'Massive Open Online Course (MOOC) dalam Meningkatkan Kompetensi Literasi Informasi Guru Pustakawan Sekolah', *PEDAGOGIA Jurnal Ilmu Pendidikan*, 13(1), p. 209. doi: 10.17509/pedagogia.v13i1.3382.
- Luh Putu Ary Sri Tjahyanti and Dkk (2022) 'Peran Artificial Intelligence (AI) untuk Mendukung Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19', *Jurnal Komputer dan Teknologi Sains (KOMTEKS)*, 1(1), pp. 19–20.
- Mirfani, A. M. (2016) 'Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar', *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 23(1), p. 65.

- Mulianingsih, F. *et al.* (2020) 'Artificial Intellegence dengan Pembentukan Nilai dan Karakter di Bidang Pendidikan', *IJTIMAIYA: Journal of Social Science Teaching*, 4(2), p. 150. doi: 10.21043/ji.v4i2.8625.
- Murtafiah, Syarif Sumantri, M. and Dhieni, N. (2022) 'Pembinaan Berkelanjutan Profesional Guru PAUD melalui Program Microlearning dengan Pendekatan TPACK (Technological Pedagogical Content Knowledge) dalam Kurikulum Bermain', *Pendidikan Anak Usia Dini, Universitas Negeri Jakarta*, 6(2), p. 10115.
- Ningsih, S., Kuntarto, E. and Kurniawan, A. R. (2020) 'Teachers' Problems in Using Information and Communication Technology (Ict) and Its Implications in Elementary Schools', *JURNAL PAJAR (Pendidikan dan Pengajaran)*, 4(3), p. 522. doi: 10.33578/pjr.v4i3.7964.
- Nurhikmah, G. J. P. (2021) 'Perbedaan Hasil Belajar Siswa Secara Online dan Offline di SMK At-Taqwa 05 Kebalen', *Jurnal Serambi Akademika*, 9(7), p. 1098. Available at: <http://ojs.serambimekkah.ac.id/serambi-akademika/article/view/3344%0Ahttp://ojs.serambimekkah.ac.id/serambi-akademika/article/download/3344/2524>.
- Sa'idu, N. (2021) 'Difusi Inovasi Manajemen Perubahan Model Kurt Lewin pada Madrasah dengan Pendekatan Prinsip Tringa', *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 1(4), p. 342. doi: 10.51878/cendekia.v1i4.611.

BAB 7

STRATEGI DAN RESPONS MENGHADAPI PERUBAHAN SEKOLAH

Oleh Sandi Pradana

7.1 Pendahuluan

Perubahan adalah bagian kehidupan yang tidak dapat dihindari yang harus dihadapi oleh semua individu dan organisasi, termasuk sekolah. Perubahan dunia pendidikan dapat berasal dari berbagai sumber, seperti perubahan kebijakan pendidikan pemerintah, perkembangan teknologi, perubahan tuntutan masyarakat, dan lain-lain.

Di era globalisasi saat ini, Kepala sekolah dan para pendidik harus memiliki strategi dan respon yang tepat untuk menghadapi perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan memantau perkembangan dan tren terkini di bidang pendidikan, mengevaluasi praktik dan proses pendidikan sekolah, serta mengevaluasi kebutuhan dan harapan masyarakat.

Dengan memiliki strategi dan respon yang tepat, kepala sekolah dan para pendidik dapat memastikan bahwa sekolah dapat beradaptasi dengan perubahan dengan baik dan meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan. Hal ini akan menjadi manfaat bagi peserta didik, masyarakat, dan sekolah itu sendiri.

7.2 Integrasi Teknologi dalam Pembelajaran

Di era digital saat ini, teknologi menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan manusia. Demikian pula dalam dunia pendidikan, teknologi memegang peranan yang sangat penting. Integrasi teknologi dalam pembelajaran membuka banyak peluang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar (Abdul Razzak, 2015). Namun demikian, seiring dengan adanya peluang-peluang tersebut, integrasi teknologi juga menimbulkan tantangan yang harus dihadapi pendidik dan peserta didik (Dipeolu *et al.*, 2015).

Dengan perkembangan yang sangat masif serta pengaruh yang besar dalam berbagai aspek kehidupan manusia, integrasi teknologi dalam pembelajaran membawa banyak keuntungan bagi proses belajar mengajar, seperti memberikan akses yang lebih luas terhadap sumber belajar, memfasilitasi interaksi antara pendidik dan peserta didik, serta memfasilitasi pemantauan dan evaluasi hasil belajar (Guan, Song and Li, 2018). Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, semua pihak harus memastikan bahwa teknologi dan inovasi digunakan secara efektif dalam pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik.

Dalam bagian ini akan membahas kelebihan dan tantangan mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran, serta bagaimana mengatasi tantangan tersebut.

7.2.1 Teknologi Mempengaruhi Proses Pembelajaran

Penerapan teknologi memiliki dampak signifikan pada pembelajaran peserta didik (White and Gunstone, 1989; Niemi, 2002; Hill and Grossman, 2013; Iivari, Sharma and Ventä-Olkkonen, 2020). Hal yang paling dirasakan adalah teknologi dapat meningkatkan interaksi dan keterlibatan kelas dan meningkatkan pemahaman secara menyeluruh. Dengan proses

integrasi yang tepat, teknologi dapat memberikan kesempatan belajar yang praktis, membantu proses manajemen waktu, serta memungkinkan pendidik untuk menerapkan metodologi pembelajaran campuran (*Blended Learning*) (Iivari, Sharma and Ventä-Olkkonen, 2020).

Seorang pendidik yang menggunakan teknologi di dalam kelas juga meningkatkan memiliki potensi yang besar untuk berkolaborasi dua arah antara pendidik dan peserta didiknya (Niemi, 2002). Proses pembelajaran yang sebelumnya mungkin dirasa monoton akan terasa lebih menarik dan menyenangkan bagi peserta didik. Hal ini dapat membantu peserta didik meningkatkan kemampuan diri secara fisik dan mental (Niemi, 2002).

Dengan pemanfaatan teknologi, para pendidik memiliki potensi untuk beradaptasi dengan gaya belajar yang berbeda sesuai kondisi yang terjadi di dalam kelas (Iivari, Sharma and Ventä-Olkkonen, 2020), dan memungkinkan cara-cara baru untuk mengakses informasi dan teknik mengajar (Hill and Grossman, 2013). Teknologi juga secara positif mempengaruhi peserta didik yang merespons lebih baik terhadap tablet, komputer, dan ponsel daripada mencetak buku teks (White and Gunstone, 1989).

7.2.2 Keuntungan Integrasi Teknologi Dalam Pembelajaran

Integrasi teknologi dalam pembelajaran memiliki beberapa keunggulan dan tantangan. Salah satu manfaat utama teknologi dalam pendidikan adalah memberikan pengalaman interaktif yang lebih baik selama proses belajar dan mengajar (Arkorf and Abaidoo, 2015). Peserta didik dapat mengakses mata pelajaran/unit pengajaran dengan antusias berkat aplikasi, video, atau media interaktif lainnya yang telah dipersiapkan oleh pendidik mereka (Arkorf and Abaidoo, 2015). Teknologi juga menciptakan lingkungan belajar yang lebih menarik bagi peserta

didik. Ini memungkinkan para pendidik untuk terhubung dengan peserta didik mereka dengan cara baru dan membuka jalur komunikasi yang mungkin sebelumnya belum ada. Di sisi lain, terdapat banyak peserta didik yang lebih antusias belajar ketika mereka memiliki akses ke teknologi (Greenhow, Robelia and Hughes, 2009).

7.2.3 Tantangan Integrasi Teknologi Dalam Pembelajaran

Meskipun teknologi memiliki banyak keunggulan saat diintegrasikan, ada juga kelemahan teknologi dalam pendidikan. Teknologi yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan dapat mengganggu dan kurang berkesan bagi peserta didik (Dunleavy, Dexter and Heinecke, 2007). Dalam proses mengintegrasikan teknologi, para pendidik juga akan dihantui dengan keharusannya mempersiapkan tenaga ekstra karena sering kali memakan waktu. Hal ini dapat menjadi tantangan bagi pendidik yang tidak memiliki waktu dan pengetahuan cukup untuk menerapkannya secara efektif. Tak jarang, seorang pendidik menemukan integrasi yang lancar dan efektif dari teknologi pendidikan baru yang terus bermunculan (Groff and Mouza, 2008).

Kesimpulannya, Pendidik perlu menyadari sisi positif dan negatif dari teknologi dalam pendidikan. Integrasi teknologi dalam pembelajaran memiliki kelebihan dan tantangan. Meskipun memberikan kesempatan bagi para peserta didik untuk mengikuti tren belajar dan memperoleh keterampilan yang lebih menarik, hal ini juga dapat menyebabkan masalah jangka panjang untuk kaum muda jika tidak diterapkan dengan bijak dan dibuat pagar yang jelas oleh pemangku kebijakan.

7.3 Pelatihan dan Pendidikan bagi Pendidik

Pelatihan dan pendidikan bagi para pendidik sangat penting untuk mendukung perubahan sekolah di era 4.0 (Kembara, Rozak and Hadian, 2019; Oke and Fernandes, 2020; Watini *et al.*, 2022). Pendidikan 4.0 adalah teknik pembelajaran yang terhubung dengan revolusi industri 4.0 dan berfokus pada transformasi masa depan pendidikan melalui teknologi canggih dan otomatisasi (Elish, 2018). Kualifikasi utama yang diharapkan dari para pendidik Pendidikan masa kini adalah keterampilan teknologi, keterampilan bimbingan, keterampilan belajar seumur hidup, dan kualitas pribadi seperti kreativitas, empati, dan kegigihan (Watini *et al.*, 2022). Seorang pendidik harus bertransisi menjadi fasilitator pembelajaran di luar keahlian pribadi mereka sendiri untuk mempersiapkan peserta didik menghadapi dunia setelah mereka lulus (Oke and Fernandes, 2020).

Ini berarti strategi pengajaran juga harus berkembang sehingga peserta didik tak hanya mengingat namun juga memahami topik kurikulum tertentu untuk belajar bagaimana menerapkan, menganalisis, dan menciptakan menggunakan apa yang mereka pelajari di kelas. Selain itu, pendidik harus mampu mengembangkan metode pembelajaran yang efektif yang mendukung pengembangan keterampilan (berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, dan kreativitas) (Kembara, Rozak and Hadian, 2019). Pemimpin di bidang pendidikan juga harus memahami bagaimana memimpin proses belajar mengajar di era modern ini dengan mengembangkan pemahaman yang menyeluruh tentang kompetensi dan sikap seorang pendidik terhadap perubahan (Kin and Kareem, 2019). Mereka dituntut untuk paham bagaimana teknologi dapat mendukung fleksibilitas peserta didik dalam memperoleh keterampilan dan mengejar minat (Oke and Fernandes, 2020), serta mengembangkan pemahaman tentang bagaimana teknologi berbasis pembelajaran

dapat digunakan untuk meningkatkan hasil pendidikan (Elish, 2018).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pendidikan bagi para pendidik sangat penting untuk mendukung perubahan sekolah di era modern ini karena: dengan pertumbuhan teknologi yang pesat, mereka harus memahami dan menguasai teknologi untuk membantu peserta didik belajar dengan lebih baik dan efisien; pendidik dituntut memiliki keterampilan baru untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan belajar yang lebih kompleks dan beragam serta dapat memanfaatkan teknologi agar pembelajaran lebih terintegrasi dan menyenangkan; penting untuk meningkatkan profesionalisme para pendidik; serta dapat memastikan perubahan sekolah yang lebih baik dan efektif di era modern saat ini. Para pendidik yang terlatih dan terdidik akan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik dalam memimpin peserta didik dan memastikan pembelajaran yang lebih baik dan berkelanjutan.

7.4 Konsep Pembelajaran Berbasis Kompetensi

Konsep pembelajaran berbasis kompetensi mempengaruhi perubahan sekolah dalam beberapa hal. Pendidikan dengan sistem pembelajaran era baru telah mengubah metode pendekatan dalam belajar mengajar (Miranda *et al.*, 2021). Pembelajaran berbasis kompetensi menekankan keterampilan di atas pengetahuan (Koul and Nayar, 2021). Pendekatan ini memungkinkan peserta didik untuk belajar dengan kecepatan mereka masing-masing, serta menghasilkan pemahaman tentang konsep dan hasil keseluruhan yang lebih baik (Koul and Nayar, 2021). Seorang pendidik dapat melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan setiap peserta didik secara individu dan membimbing mereka sesuai dengan konsep ini (Koul and

Nayar, 2021). Intervensi *Challenge-Based Learning* (CBL) dirancang untuk mengembangkan keterampilan kerja di masa depan pada mahasiswa sarjana dengan penanaman pemikiran kritis, pemecahan masalah, pembelajaran kolaboratif, kemandirian, dan aspek lainnya ke dalam kurikulum (Vilalta-Perdomo, Michel-Villarreal and Thierry-Aguilera, 2022).

Pendekatan ini menunjukkan kesamaan dengan pendekatan belajar mengajar lainnya seperti *Problem-Based Learning* (PBL), *Project-Oriented Learning* (POL), dan *contextual teaching and learning* (Vilalta-Perdomo, Michel-Villarreal and Thierry-Aguilera, 2022). Beberapa aspek umum di antara pendekatan-pendekatan ini adalah pemikiran kritis, pemecahan masalah, pembelajaran kolaboratif, otonomi, antara lain (Vilalta-Perdomo, Michel-Villarreal and Thierry-Aguilera, 2022). Perubahan sekolah yang berkelanjutan memiliki korelasi dengan faktor individu seperti kepemimpinan yang mendorong perubahan sekolah secara efektif (Tai and Kareem, 2018).

Masa depan pendidikan akan melibatkan perubahan yang sangat signifikan dalam permintaan akan pengetahuan dan keterampilan. Sekolah akan memberikan lebih banyak kesempatan bagi peserta didik untuk memperoleh keterampilan dunia nyata yang relevan dengan peluang kerja prospektif. Dengan demikian, kurikulum sekolah sekarang akan mencakup peningkatan pengetahuan mata pelajaran yang dapat diterapkan dalam situasi dunia nyata (Fortus *et al.*, 2005).

7.5 Kerjasama dengan Industri

Industri modern secara signifikan mengubah pekerjaan dan profil keterampilan pekerja (Sima *et al.*, 2020). Implikasi untuk pendidikan tinggi dapat mencakup akuisisi dan pengembangan kemampuan kerja ideal yang diinginkan untuk masa depan (Sima *et al.*, 2020). Revolusi pendidikan modern

telah melahirkan era baru, di mana pembelajaran juga harus berbenah dan beradaptasi secara keseluruhan (Xing and Marwala, 2017). Konsep pendidikan tanpa kita sadari akan terus berubah dan beberapa tren baru akan terus bermunculan (Xing and Marwala, 2017). Sistem pendidikan baru, yang dibangun di atas kesuksesan dalam hidup dan bukan pada ujian, membuat kebutuhan akan perubahan pada dunia pendidikan (Xing and Marwala, 2017). Pertanyaan besarnya adalah, bagaimana sekolah dapat beradaptasi dengan hal ini (Prensky, 2006). Peserta didik perlu memahami bagaimana mereka dapat mengkorelasikan dan menggunakan pengetahuan yang berbeda dalam konteks yang beragam, apa yang sebenarnya mereka inginkan, dan bagaimana mereka dapat menciptakan sinergi di antara pelajaran yang berbeda untuk mengembangkan atau menciptakan sesuatu pada dunia kerja nantinya (Prensky, 2006).

Uraian di atas membawa kita ke poin lain yang sangat penting: kritik membangun oleh peserta didik tentang muatan pelajaran akan membantu menciptakan program studi yang inklusif yang sesuai dengan minat mereka (Xing and Marwala, 2017). Saat ini, kurikulum pembelajaran hanya disiapkan oleh para pendidik dan bukan oleh peserta didik. Teknologi industri telah membawa banyak perubahan termasuk sistem pendidikan tinggi (Nafea and Toplu, 2021). Masalah utamanya adalah bagaimana sistem pendidikan dapat mengikuti perubahan ini (Nafea and Toplu, 2021). Kurangnya pemahaman para pendidik terhadap penerapan teknologi pendidikan berdampak pada penggunaan pendekatan pendidikan karakter yang digunakan oleh para pendidik (Satori, 2019). Dalam penelitian lain, kerja sama dengan industri berdampak positif pada perubahan sekolah karena membantu sekolah beradaptasi dengan perubahan tuntutan dari industri (Prensky, 2006).

7.6 Konsep Pembelajaran Seumur Hidup

Belajar seumur hidup (*continuing-learning*) adalah belajar terus menerus dan berkesinambungan dari buaian sampai akhir hayat, sejalan dengan fase-fase perkembangan manusia. Konsep pembelajaran seumur hidup berdampak pada perubahan sekolah dengan mendefinisikan ulang cara kerja suatu kegiatan (Lieberman, 1995). Pembelajaran seumur hidup menetapkan cetak biru untuk masa depan pembelajaran, dari sekolah masa kanak-kanak hingga pembelajaran berkelanjutan baik di tempat kerja dan masyarakat (Lieberman, 1995). Era digital saat ini memberikan jalan yang lebar untuk teknologi, hal ini secara signifikan berdampak pada pembelajaran seumur hidup dan menjadi dasar untuk kemampuan pemecahan masalah (Chaffin and Harlow, 2005). Dalam Pendidikan Era Baru, peserta didik memiliki peran dalam proses perancangan kurikulum untuk menciptakan kurikulum kontemporer, mutakhir, dan bermanfaat yang sesuai dengan minat mereka (Bleazby, 2015). Sebagai contoh, para pendidik dapat mendengar dan memfasilitasi kritik membangun dari para peserta didik tentang isi pelajaran, hal ini akan membantu menciptakan program studi lengkap yang sesuai dengan minat mereka (Bleazby, 2015). Apabila berbicara tentang dampak, modernisasi memiliki andil yang sangat signifikan terhadap dunia pendidikan.

Kurikulum sekolah saat ini saat ini mencakup pengetahuan mata pelajaran yang sudah ditingkatkan yang dapat membantu peserta didik dengan magang dan proyeksi masa depan mereka (Chelladurai and Kim, 2022). Peserta didik dituntut untuk mahir dengan keterampilan adaptasi teknologi yang berubah dengan cepat. Di sini, peran pendidik sebagai fasilitator sangat penting sebagai penunjuk arah (Chelladurai and Kim, 2022). Tugas yang dapat diperankan oleh para pendidik dalam proses pembelajaran dapat berfokus pada pemahaman dan pengaplikasian teknologi

yang akan dimanfaatkan dalam kehidupan kerja para peserta didik nantinya (Alam, 2021).

7.7 Pembentukan Karakter Peserta didik

Di Indonesia sudah sering kita dengar tentang Pendidikan karakter. Pembangunan karakter peserta didik sangat penting untuk bekal kelangsungan hidup mereka setelah lulus. Sekolah adalah struktur sosial pertama yang dihadapi anak-anak, dan tempat ini akan memberikan kesempatan yang sangat baik untuk pembentukan karakter tersebut (Lickona, 2004). Dilihat dari definisinya, pendidikan karakter adalah proses pembelajaran yang memungkinkan peserta didik dalam komunitas sekolah untuk memahami, peduli, dan bertindak berdasarkan tindakan inti yang merupakan ciri khas komunitas yang aman, sehat, dan terdidik yang berfungsi sebagai fondasi masyarakat kita (Cicek, Ulker and Tarman, 2012).

Di dalam kelas, para pendidik dapat membangun karakter para peserta didik menggunakan pilar karakter yang didefinisikan oleh Josephson Institute of Ethics: kepercayaan, tanggung jawab, rasa hormat (Lickona, 2004). Pendidik juga dapat menugaskan peserta didiknya untuk membuat proyek kelas yang menumbuhkan pilar-pilar karakter ini dan berjuang untuk semangat komunitas masyarakat yang kuat (Lickona, 2004). Karakter yang baik mencakup kualitas yang tak terhitung jumlahnya seperti berusaha selalu meningkatkan kerja keras, dapat belajar dari kesalahan dan kegagalan, menyelesaikan pekerjaan, belajar keterampilan-keterampilan baru, serta dapat bersikap hormat dan baik (DeRoche and Williams, 2001). Pendidik dan pembuat kebijakan tentunya dapat membantu peserta didik membangun keterampilan ini dengan memasukkan pendidikan karakter ke dalam kurikulum yang dipakai. Dengan perencanaan yang cermat, diharapkan

dapat mengatasi hal-hal seperti pengambilan keputusan, manajemen waktu, dan mempertahankan citra publik yang baik akan memberi mereka kesempatan untuk mempraktikkan kebiasaan produktif yang akan berguna bagi peserta didik setelah lulus nanti (Priest, 2007).

Agar pendidikan karakter dapat diterapkan di sekolah, peran kepemimpinan para pendidik di antaranya adalah menyatukan anggota staf dengan orang tua dan peserta didik untuk mengidentifikasi dan mendefinisikan elemen karakter yang ingin mereka tekankan. Pelatihan bagi staf tentang cara mengintegrasikannya ke dalam kurikulum mereka tentunya tak dapat dipandang sebelah mata. Sebuah penelitian tentang peranan staf dalam suksesnya sebuah kurikulum juga sudah dipaparkan oleh Cicek, Ulker dan Tarman (2012). Selain peran staf, kepemimpinan dan keterlibatan peserta didik menjadi bagian penting dalam proses pendidikan karakter para peserta didik (Cicek, Ulker and Tarman, 2012).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Razzak, N. (2015) 'Challenges facing school leadership in promoting ICT integration in instruction in the public schools of Bahrain', *Education and Information Technologies*, 20(2), pp. 303–318. doi: 10.1007/S10639-013-9283-7/METRICS.
- Alam, A. (2021) 'Possibilities and apprehensions in the landscape of artificial intelligence in education', in *2021 International Conference on Computational Intelligence and Computing Applications (ICCICA)*. IEEE, pp. 1–8.
- Arkorful, V. and Abaidoo, N. (2015) 'The role of e-learning, advantages and disadvantages of its adoption in higher education'.
- Bleazby, J. (2015) 'Why some school subjects have a higher status than others: The epistemology of the traditional curriculum hierarchy', *Oxford Review of Education*, 41(5), pp. 671–689.
- Chaffin, A. J. and Harlow, S. D. (2005) 'Cognitive learning applied to older adult learners and technology', *Educational Gerontology*, 31(4), pp. 301–329.
- Chelladurai, P. and Kim, A. C. H. (2022) *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.
- Cicek, V., Ulker, R. and Tarman, B. (2012) 'Comparison of character education in US and Turkish educational systems: Globalizing American education system', *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 4(3), pp. 1311–1322.
- DeRoche, E. F. and Williams, M. M. (2001) *Educating hearts and minds: A comprehensive character education framework*. Corwin Press.

- Dipeolu, A. *et al.* (2015) 'Professional Issues and Innovative Practice', *researchgate.net*, 18(2), pp. 175–190. doi: 10.1002/jocc.12013.
- Dunleavy, M., Dexter, S. and Heinecke, W. F. (2007) 'What added value does a 1:1 student to laptop ratio bring to technology-supported teaching and learning?', *Journal of Computer Assisted Learning*, 23(5), pp. 440–452. doi: 10.1111/j.1365-2729.2007.00227.x.
- Elish, M. C. (2018) 'The stakes of uncertainty: developing and integrating machine learning in clinical care', in *Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings*. Wiley Online Library, pp. 364–380.
- Fortus, D. *et al.* (2005) 'Design-based science and real-world problem-solving', *International Journal of Science Education*, 27(7), pp. 855–879.
- Greenhow, C., Robelia, B. and Hughes, J. E. (2009) 'Learning, teaching, and scholarship in a digital age: Web 2.0 and classroom research: What path should we take now?', *Educational researcher*, 38(4), pp. 246–259.
- Groff, J. and Mouza, C. (2008) 'A framework for addressing challenges to classroom technology use', *AACE Review (Formerly AACE Journal)*, 16(1), pp. 21–46.
- Guan, N., Song, J. and Li, D. (2018) 'On the Advantages of Computer Multimedia-aided English Teaching', *Procedia Computer Science*, 131, pp. 727–732. doi: 10.1016/J.PROCS.2018.04.317.
- Hill, H. and Grossman, P. (2013) 'Learning from teacher observations: Challenges and opportunities posed by new teacher evaluation systems', *Harvard educational review*, 83(2), pp. 371–384.

- Iivari, N., Sharma, S. and Ventä-Olkkonen, L. (2020) 'Digital transformation of everyday life–How COVID-19 pandemic transformed the basic education of the young generation and why information management research should care?', *International journal of information management*, 55, p. 102183.
- Kembara, M. D., Rozak, R. W. A. and Hadian, V. A. (2019) 'based Lectures to Improve Students' 4C (Communication, Collaboration, Critical Thinking, and Creativity) Skills', in *International Symposium on Social Sciences, Education, and Humanities (ISSEH 2018)*. Atlantis Press, pp. 22–26.
- Kin, T. M. and Kareem, O. A. (2019) 'School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), pp. 214–225.
- Koul, S. and Nayar, B. (2021) 'The holistic learning educational ecosystem: A classroom 4.0 perspective', *Higher Education Quarterly*, 75(1), pp. 98–112.
- Lickona, T. (2004) *Character matters: How to help our children develop good judgment, integrity, and other essential virtues*. Simon and Schuster.
- Lieberman, A. (1995) 'Practices that support teacher development: Transforming conceptions of professional learning'.
- Miranda, J. *et al.* (2021) 'The core components of education 4.0 in higher education: Three case studies in engineering education', *Computers & Electrical Engineering*, 93, p. 107278.
- Nafea, R. M. E. D. and Toplu, E. K. (2021) 'Future of Education in Industry 4.0: Educational Digitization–A Canadian Case Study', in *Research anthology on digital transformation, organizational change, and the impact of remote work*. IGI Global, pp. 1977–1997.

- Niemi, H. (2002) 'Active learning—a cultural change needed in teacher education and schools', *Teaching and teacher education*, 18(7), pp. 763–780.
- Oke, A. and Fernandes, F. A. P. (2020) 'Innovations in teaching and learning: Exploring the perceptions of the education sector on the 4th industrial revolution (4IR)', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2), p. 31.
- Prensky, M. (2006) 'Adopt and adapt: 21st-century schools need 21st-century technology.', *Teacher Learning Network*, 13(3), pp. 3–6.
- Priest, C. (2007) 'Incorporating character education into the early childhood degree program: The need, and one department's response', *Journal of Early Childhood Teacher Education*, 28(2), pp. 153–161.
- Satori, D. (2019) 'Character education in the era of industrial revolution 4.0 and its relevance to the high school learning transformation process', *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 24(5), pp. 327–340.
- Sima, V. *et al.* (2020) 'Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review', *Sustainability*, 12(10), p. 4035.
- Tai, M. K. and Kareem, O. A. (2018) 'The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change', *International journal of leadership in Education*.
- Vilalta-Perdomo, E., Michel-Villarreal, R. and Thierry-Aguilera, R. (2022) 'Integrating Industry 4.0 in Higher Education Using Challenge-Based Learning: An Intervention in Operations Management', *Education Sciences*, 12(10), p. 663.
- Watini, S. *et al.* (2022) 'Class dojolms in the interactive learning of paud educators in the disruption era 4.0', *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 3(2), pp. 215–225.

- White, R. T. and Gunstone, R. F. (1989) 'Metalearning and conceptual change', *International Journal of Science Education*, 11(5), pp. 577–586.
- Xing, B. and Marwala, T. (2017) 'Implications of the fourth industrial age on higher education', *arXiv preprint arXiv:1703.09643*.

BIODATA PENULIS



Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

Penulis lahir di Cianjur Jawa Barat, 29 Nopember 1972. Penulis merupakan anak kedua dari pasangan H.Sutardja Sastraatmadja dan Hj. Mulawati (almh). Penulis adalah PNS pada Dinas Pendidikan. Penulis menyelesaikan pendidikan STM Teknik Listrik di Bhakti Taruna Bogor tahun 1991, S1 Pendidikan Teknik Elektro di Undana tahun 1996, S2 PPs PIPS konsentrasi pendidikan (Cum Laude) tahun 2015 di Undana dan melanjutkan S3 di Universitas yang sama.

Penulis merupakan Alumni Sekolah Penelitian Indonesia di bawah bimbingan (Prof. Dr. Sugiyono, M.Pd); Audit Mutu Internal Perguruan Tinggi; Penyusunan Instrumen Suplemen Konversi (ISK) Perguruan Tinggi dan Prodi; Penulisan Buku Non Fiksi (Unisma Press); Penyuntingan Naskah (Unisma Press); Pengelolaan Jurnal Ilmiah (Unisma Press); Penulisan Buku Ilmiah (Unisba Press); Menulis Buku Ilmiah Populer (Penulispro.id Bambang Trim); Editor (Bersertifikat BNSP); Quality Management System. Selain itu Penulis bergabung dalam Ikatan Ahli Bencana Indonesia (IABI).

Adapun karya Penulis, diantaranya: Analisis Sistem Pendeteksi Cash Box Penuh pada Pesawat Telepon Umum Coin; Hubungan antara Kompetensi Siswa dengan Motivasi Kerja dan Kesiapan Kerja sebagai Instalatir Listrik; Model SMK Untuk

Keberlanjutan Pendidikan Vokasi; Manajemen Sistem Pembelajaran; Digitalisasi Sebagai Pengembangan Pembelajaran; Strategi Pembelajaran; Komunikasi Pendidikan; Manajemen Perubahan; Etika Profesi Pendidikan; Ilmu dan Aplikasi Pendidikan; Manajemen Sumber Daya di Era Revolusi 4.0; Manajemen Perubahan; Perencanaan Pendidikan; Manajemen Perubahan Sekolah; Evaluasi Pendidikan; Manajemen Pelayanan Publik; Ilmu Sosial; Metodologi Penelitian Pendidikan; Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Suku Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Energi Jakarta Selatan); Analisis Peran Disiplin Kerja, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan Sekolah Dasar di DKI Jakarta; Analisis Hubungan Resiliensi dan Kecerdasan Emosional pada Siswa SMK; *Analysis of Internet utilization for The Community in Terms of Rural and Urban Conditions in The Province of Indonesia; Adaptation of ICT Learning in The 2013 Curriculum in Improving Understanding Student's of Digital Literacy; Infographic of Internet Usage Data for Learning Process in the Province of Indonesia; The future of human rights in the digital age: Indonesian Perspective and Challenges; Impact of Internet Culture on Indonesian Values and Moral Decision Making; Determinant Factors Brand Loyalty of Tokopedia; Development of Android-based Interactive Mobile Learning to Learn 2D Animation Practice.*

BIODATA PENULIS



Nasruddin, S.Pd., M.Si.

Dosen Program Studi Pendidikan Matematika
Universitas Sembilanbelas November Kolaka

Penulis lahir di Sani-sani, 09 September 1988. Tinggal di dusun 1 Sani-sani Desa Lawulo Kecamatan Samaturu Kabupaten Kolaka - Sulawesi Tenggara. Pendidikan SDN kecil Liku lulus pada tahun 2000, lanjut pendidikan menengah di SMP Negeri 3 Kolaka lulus pada tahun 2003, selanjutnya di SMK Negeri 1 Kolaka lulus tahun 2006. Kemudian melanjutkan pendidikan untuk gelar Sarjana di Universitas 19 November Kolaka (USN Kolaka) mengambil Jurusan Pendidikan Matematika lulus pada tahun 2010. Pada tahun 2013 melanjutkan Magister di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya dengan konsentrasi bidang Matematika Terapan dan lulus pada tahun 2015. Sejak tahun 2011 menjadi Dosen di USN Kolaka pada program studi pendidikan matematika FKIP-USN Kolaka sampai sekarang. Saat ini penulis sedang melanjutkan pendidikan Doktorat di Universitas Negeri Surabaya (UNESA) pada Program Studi S3 Pendidikan Matematika dan aktif melakukan penelitian dibidang pendidikan matematika dan berbagai kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

BIODATA PENULIS



Ridma Diana, M.Pd.

Dosen Program Studi Kurikulum PAI
Fakultas Tarbiyah Priodi Pendidikan Agama Islam IAI Jamiat
Kheir

Ridma Diana, M.Pd. dilahirkan di Jakarta, 17 Maret 1994. Lulusan terbaik S1 dan S2 di Universitas Islam Jakarta. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah, IAI Jamiat Kheir. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam tahun 2016 dan melanjutkan Pendidikan S2 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam tahun 2018 dengan predikat *Cum laude*. Menjadi Guru PAI di sebuah SD Islam Swasta di Jakarta Pusat tahun 2016-2018. Menjadi dosen Kurikulum PAI di IAI Jamiat Kheir sejak tahun 2022 hingga saat ini.

BIODATA PENULIS



Frida Tahu, M. Pd

Guru SMP dan SMA Katolik Santa Maria Timika, Papua Tengah

Penulis lahir di Fohokiik (NTT) tanggal 10 Januari 1988. Penulis adalah seorang guru di sekolah SMP dan SMA katolik Santa Maria. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan geografi pada Universitas Nusa Cendana Kupang, NTT dan melanjutkan S2 pada Jurusan Pendidikan Geografi pada Universitas Sebelas Maret. Penulis menekuni bidang Menulis sudah sejak lama. Sering mengikuti lomba menulis cerpen dan Jurnal Pendidikan. Penulis pernah menerbitkan buku yang berjudul kearifan lokal hamis batar pada Suku Menehitu Fafiur. Sekarang penulis berdomisili di Timika, Papua Tengah.

BIODATA PENULIS



Dr. Rinovian Rais, M.M, M.Pd.

Dosen S2 Manajemen Pendidikan IPS Unindra PGRI Jakarta

Penulis lahir di Jakarta, 30 November 1965, jenis kelamin laki-laki, status menikah, pekerjaan Dosen, pendidikan SD di Cideng 08 Pagi Jakarta Pusat tamat tahun 1979, SMP YPRI Di Jakarta Pusat tamat tahun 1982, setelah itu masuk Di SMA Negeri 25 Jakarta Pusat Tamat Tahun 1985 selanjutnya masuk di Akademi Pimpinan Perusahaan Departemen Perindustrian Jakarta Tamat 1989, melanjut S1 Di Sekolah Tinggi Manajemen Industri Indonesia (STMII) tamat 1996, S2 Di STIE IPWIJA Tamat Tahun 2002, selanjutnya masuk S3 Di UNJ Prodi Manajemen Pendidikan Tamat 2016, Tahun 2019 Masuk kuliah lagi S2 di Universitas Indraprasta PGRI Prodi Pendidikan IPS Tamat tahun 2021, dan langsung pindah Home Base di Unindra PGRI Jakarta jadi Dosen S2 Manajemen Pendidikan IPS, sekarang ini banyak membuat tulisan baik Jurnal Nasional, Jurnal Internasional Dan Beberapa Buku.

BIODATA PENULIS



Burhan Nudin, S.Pd.I., M.Pd.I.

Dosen Prodi Pendidikan Agama Islam
Jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam
Universitas Islam Indonesia

Penulis lahir di Demak, 2 September 1990. Penulis merupakan Dosen Prodi PAI Jurusan Studi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Prodi PGMI dan melanjutkan S2 pada Prodi Pendidikan Islam. Keahlian dan rumpun keilmuan yang ditekuni yaitu pada bidang Pendidikan Islam, Ilmu Pendidikan, Manajemen Pendidikan Islam, dan Psikologi Pendidikan. Penulis aktif meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat selain juga mengajar di kampus. Beberapa karya ilmiah telah published di Jurnal Nasional terakreditasi Kemenristekdikti, prosiding internasional maupun nasional, book chapter, buku ajar, dan juga buku referensi.

BIODATA PENULIS



Sandi Pradana, M.Pd.

Dosen Bahasa Inggris
Program Studi PGMI STIT Tanggamus

Penulis lahir di Lampung tanggal 17 Desember 1990. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi PGMI Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Tanggamus, Provinsi Lampung. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Bahasa Inggris STKIP PGRI Bandar Lampung dan melanjutkan S2 pada Jurusan Bahasa Inggris di Universitas Negeri Yogyakarta.