

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

Salah satu prioritas utama dalam pembangunan adalah pendidikan, oleh karena itu banyak cara atau strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan, diantaranya yaitu dengan meningkatkan kinerja guru menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Mengapa pendidikan menjadi prioritas utama dalam pembangunan? Karena di dalam pendidikan itu ada sumber daya manusia yang saling berinteraksi, saling bersosialisasi, saling belajar dan saling memperbaiki diri, ada siswa, guru, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan yang tentunya saling membutuhkan, mempunyai visi, misi dalam mencapai tujuan yang sama. Proses pendidikan akan berjalan dengan baik apabila di dalam lembaga pendidikan tersebut terdapat manajemen dengan system yang baik. Pandangan ini sejalan dengan pengertian manajemen bahwa ilmu dan seni dapat mengatur dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹ Sumber daya manusia di sini lebih ditekankan kepada semua orang yang terlibat dalam pendidikan.

Berkenaan dengan kinerja guru, UU Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 39 ayat (2), menyatakan bahwa pendidik merupakan

¹ Malayu S.P Hasibuan, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, hal.2.

tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan

serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.²

UU No. 14 Tahun 2005 Bab IV Pasal 20 (a) tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa standar prestasi kerja guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya, guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran.³ Tugas pokok guru tersebut yang diwujudkan dalam kegiatan belajar mengajar merupakan bentuk kinerja guru.

Banyak yang ingin menjadi guru itu menyenangkan dan sederhana tanpa melihat beban yang dipikulnya. Untuk menjadi guru yang professional dibutuhkan ketrampilan dan pengetahuan yang mumpuni, diantaranya yaitu kemampuan pedagogik, yaitu guru harus memahami ilmu tentang mengajar. Kemampuan kepribadian yaitu guru harus biasa menjadi teladan yang baik bagi siswa, memiliki dan menerapkan sifat-sifat yang terpuji seperti jujur, amanah, penyampai informasi yang baik dan cerdas. Berikutnya yaitu kemampuan professional, dimana guru harus menguasai profesionalitas sebagai guru, mampu mengajar, mendidik, menggunakan metode dan strategi yang sesuai dengan materi yang diajarkan sesuai dengan perkembangan zaman. Kemampuan yang keempat yaitu kemampuan sosial, di sini guru dituntut untuk memiliki jiwa sosial dengan kemampuan berinteraksi yang baik, tanpa diskriminasi, obyektif dan bersifat luwes dalam

² Sekretariat Negara RI, Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Sekretariat Negara RI, Jakarta. hal. 15.

³ Sekretariat Negara RI, Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Sekretariat Negara RI, Jakarta.hal. 10.

kondisi tertentu, dimanapun berada. Untuk itu dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan.

Pengelola lembaga pendidikan di sini katakanlah kepala sekolah adalah sebagai *leader* dalam lembaga pendidikan yang mempunyai pengaruh dan berperan penting dalam mengembangkan lembaga pendidikan, yaitu sebagai pengendali dan pengatur di lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai pimpinan harus memiliki strategi yang baik dalam menentukan maju mundurnya suatu lembaga pendidikan. Guru adalah pengelola jalannya proses belajar mengajar, kemudian juga memberikan bimbingan dan arahan dan didikan serta layanan yang baik kepada seluruh warga sekolah, sehingga dapat menciptakan kondisi yang nyaman dan harmonis. Dalam Proses pembinaan guru, banyak kendala yang dihadapi oleh berbagai sekolah salah satunya adalah kurang motivasi dan menurunnya kinerja guru seperti kedisiplinan, ketertiban dan kelengkapan administrasi, laporan hasil belajar siswa yang di bawah KKM dan hubungan kerjasama antar guru yang kurang bersinergi. Ketidaksesuaian tersebut dapat dilihat beberapa guru ada yang tidak tepat waktu datang ke sekolah dan pulang lebih awal, atau tidak masuk kerja tanpa izin kepada kepala sekolah atau kordinator yang membawahnya. Pelanggaran selanjutnya yaitu tidak melengkapai administrasi sebelum melakukan pembelajaran, yaitu dengan membuat program mengajar *lesson plan* atau RPP, membuat media belajar, melakukan evaluasi dan melaksanakan tindak lanjut secara benar. Motivasi guru dalam mengikuti pelatihan, training, *workshop* baik yang diadakan oleh sekolah ataupun lembaga lain. Fenomena seperti ini mengharuskan kepala sekolah sebagai pemimpin sebuah lembaga pendidikan untuk melakukan

strategi yang jitu guna meningkatkan kinerja guru, supaya guru lebih bergairah, lebih kreatif dan inovatif, dan terus menjadi guru pembelajar dalam mengembangkan profesinya.

Salah satu ikhtiar yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan kualitas sekolah sehingga guru menghasilkan kinerja yang baik yaitu dengan menggunakan strategi manajemen perubahan, merubah dari yang tidak baik menjadi yang baik, dari yang biasa saja menjadi yang luar biasa sehingga suasana sekolah tidak membosankan, selalu ada yang baru, yang menantang untuk berkreasi, berinovasi dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misinya. Penguatan karakter profesional terhadap guru merupakan bagian dari upaya dalam meningkatkan kinerja guru, berkepribadian jujur, bertanggung jawab, amanah, efektif, dan efisien. Kemudian menciptakan lingkungan sekolah yang menerapkan kedisiplinan, penghargaan dan hukuman secara *balance*, menghargai pendapat secara demokratis, melengkapi sarana prasarana, pelatihan sesuai dengan kebutuhan ketrampilan guru dan memberikan motivasi yang baik.

Kepala sekolah dituntut untuk merancang strategi secara sistematis yang berkelanjutan sehingga kualitas kinerja guru dapat meningkat. Guru bukan sekedar mengajar dan mendidik, akan tetapi juga melayani dan menjadi teladan bagi siswanya. Tugas berat yang diemban oleh seorang guru dalam proses pelaksanaan menimbulkan beberapa kendala yang harus dihadapi dan dicarikan solusinya, serta menjadi perhatian khusus bagi kepala sekolah dalam memperbaiki layanan. Guru terbiasa dengan budaya yang baik, terbiasa dan tidak kaget dengan perubahan yang terjadi dan harus mampu menyesuaikan diri dengan kondisi dan keadaan. Fokusnya

diarahkan pada guru dan tenaga kependidikan lainnya yang berdampak dalam perubahan agar lembaga kependidikan yang dipimpinnya dapat berjalan dengan baik.

Berbagai macam strategi dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru sebagaimana dikemukakan oleh Raihani bahwa untuk merealisasikan peningkatan kinerja guru, kepala sekolah menetapkan strategi atau menyusun program-program yang meliputi: strategi prakondisional, pelayanan prima, akademik, non-akademik, pendukung, dan *evaluative*⁴. Dengan demikian langkah-langkah yang dalam penyusunan program dan merealisaiikannya dalam memperbaiki kinerja guru.

Menurut Syafaruddin bahwa kepala sekolah dapat memiliki dan sekurangnya tiga strategi dalam mengelola lembaganya, yaitu: *hirarkikal*, *transformasional* dan *fasilitatif*. Setiap strategi memiliki keuntungan penting dan memiliki keterbatasan.⁵ Sekurangnya kepala sekolah memiliki tiga strategi tersebut dan itu berarti kalau kepala sekolah memiliki lebih dari tiga strategi lebih baik lagi.

Strategi manajemen perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup bagi suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama, karena tidak bisa menyesuaikan diri dengan kondisi zaman. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, begitupun

⁴ Raihani. 2010. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang, h. 184.

⁵ Syafaruddin. 2010. *Kepemimpinan Pendidikan*, Jakarta: PT. Ciputat Press, h. 97-10.

halnya dalam manajemen suatu organisasi termasuk lembaga pendidikan. Jeff Davidson dalam Firmansyah Nugraha menjelaskan bahwa perubahan berpatokan pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya, adanya pergeseran atau *updating*. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru baik berupa ide, produk atau inovasi, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan.⁶ Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, bahwa perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan dasar bisa sebagai bagian dari manajemen organisasi di sekolah yang dilakukan baik secara Sebagian, menyeluruh, atau besar-besaran.

Strategi manajemen perubahan merupakan suatu cara dalam proses atau tindakan yang dilakukan seseorang untuk mengelola, menggarap, menerapkan segala bentuk perubahan yang terjadi dalam organisasi dengan harapan mendapatkan hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam pelaksanaannya diperlukan pengawasan yang intensif dari pengelolanya. Dalam dunia pendidikan, perubahan demi perubahan selalu terjadi dengan mengikuti perkembangan zaman. Perubahan ini terjadi juga dalam aspek pengelolaan lembaga persekolahan. Misalnya: pengelolaan manajemen sekolah, kurikulum, proses pembelajaran, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana dan pengelolaan peran serta masyarakat dan komite sekolah. Salah satu tanggungjawab pemimpin di suatu

⁶ Davidson Jeff, 2011, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Prenada, h.20.

organisasi adalah mewujudkan perubahan. Perubahan merupakan kebutuhan mutlak dan harus dilakukan bagi perkembangan lembaga pendidikan.

Sekolah sebagai pendidikan formal bertujuan membentuk manusia yang berkepribadian, dalam mengembangkan intelektual peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan perannya sangat penting untuk membantu guru dan muridnya. Di dalam kepemimpinannya kepala sekolah harus dapat memahami, mengatasi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang terjadi di lingkungan sekolah. Menurut Suhardiman bahwa sekolah merupakan instrumen paling depan dalam menjalankan proses pendidikan secara makro pada akhirnya akan bermuara pada sekolah melalui pembelajaran. Dimana kepala sekolah sebagai motivator sangat berperan dalam menggerakkan berbagai komponen di sekolah sehingga proses belajar mengajar di sekolah itu berjalan dengan baik. Kepala Sekolah memegang peranan penting dalam melakukan proses manajemen perubahan di sekolah. Walaupun dalam pelaksanaannya dapat didelegasikan ke dalam tim kerja yang bersifat operasional, seperti wakil kepala sekolah, koridnator bidang. Kepala sekolah merupakan “ujung tombak” dari kelompok kerja tersebut.⁷ Untuk itu, terdapat beberapa atribut personal maupun keterampilan manajerial dalam melakukan proses perubahan tersebut. Yang dimaksud dengan atribut personal guru meliputi beberapa hal yaitu kompetensi kepribadian, paedagogik, sosial dan professional.

⁷ Budi Suhardiman.2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rineka Cipta.

Peningkatan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dapat tercapai dengan baik apabila kepala sekolah sebagai pemimpin mampu memacu pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya dengan sungguh-sungguh dan penuh dedikasi yang tinggi terhadap tugas yang diembannya. Seperti yang telah disampaikan di atas bahwa peningkatan kinerja guru terutama peningkatan kualitas kompetensi atribut sebagai guru yang profesional yang membutuhkan strategi perubahan manajemen yang baik, dengan terobosan-terobosan yang bijak dan cermat.

SD (Sekolah Dasar) *Islamic Green School* yang dari sejak pendirian sampai saat ini selama enam tahun banyak mengalami perubahan baik dalam manajemen pengelolaan, kurikulum, Sarpras, pembiayaan, pengambilan keputusan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Dalam hal ini strategi dalam mengelola peningkatan kinerja guru adalah faktor utama sebagai peningkatan hasil belajar yang lebih baik. Banyaknya masalah yang muncul dengan aturan dan manajemen baru tidak sedikit yang menolak dan merasa keberatan dimana guru merasa dalam posisi nyaman sebelumnya tapi mutu dan kualitas kerja yang tidak ada peningkatan yang berarti

SD *Islamic Green School* merupakan sekolah inklusi dengan konsep kurikulum alam berdasarkan bakat minat siswa dan siswa merdeka belajar dengan bebas mengembangkan ketrampilan kecerdasan mereka yang beragam atau dikenal dengan *multiple intelligent*. Kebebasan dalam belajar ini merupakan kelebihan sekaligus kekurangan yang menjadi masalah dalam manajemen pengelolaan di sekolah. Siswa cenderung kurang disiplin baik dalam mengelola waktu, belajar

maupun dalam berpakaian. Hal ini juga berpengaruh dalam meningkatkan keberhasilan belajar siswa dan tentunya berimbas pada kinerja guru. Hasil belajar siswa adalah merupakan salah satu ukuran keberhasilan kinerja guru.

Permasalahan lain yang sering terjadi di sekolah ini adalah warga sekolah cenderung tidak disiplin dan tidak tertib serta mengabaikan aturan-aturan yang ada sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja guru. Karena disiplin dan tertib merupakan langkah awal untuk menuju tercapainya pendidikan dan pengajaran yang telah diprogramkan untuk itulah dibutuhkan strategi manajemen perubahan yang bisa diterima oleh semua warga sekolah.

Salah satu contoh adalah dari data yang peneliti dapatkan merupakan rekapitan daftar absensi guru yang menunjukkan ketidak disiplin dalam bekerja. Contoh di bulan 11 Desember sampai 10 Januari ada 30 kasus terlambat dengan berbagai alasan, 8 kasus alasan sakit, 15 kasus ijin, dan 7 kasus absen. Banyaknya guru yang kurang disiplin dalam kedatangan dan perlu adanya penertiban dalam pengelolaan waktu bekerja dengan perubahan pola kebiasaan dari tidak tertib dan tidak disiplin menjadi tertib dan disiplin karena itu sangat berpengaruh terhadap kinerja guru.

Data rekapitan penilaian kinerja guru dalam rekapitan penilai KPI (*Key Performance Indicators*) terutama dalam kompetensi pedagogik beberapa guru belum menguasainya dan perlu bimbingan serta pelatihan-pelatihan seperti pembuatan administrasi mengajardan penerapannya. Kompetensi lain yang sangat dibutuhkan di sekolah ini adalah penguasaan terhadap pendampingan terhadap siswa

berkebutuhan khusus. Sebagian guru enggan belajar modul-modul inklusi. Permasalahan-permasalahan tersebut di atas perlu dirubah dengan stretegi yang tepat yaitu memotivasi guru untuk terus belajar dan berlatih. Penguasaan kompetensi yang kurang dikuasai oleh setiap guru terutama dalam pendampingan terhadap siswa yang berkebutuhan khusus dibutuhkan guru yang menguasai ilmu dan penerapannya dalam pendampingan sesuai kebutuhan siswa dalm mencapai tujuan belajar yang maksimal. Keberhasilan belajar siswa merupakan salah satu indikator keberhasilan kinerja guru.

Hasil observasi yang peneliti peroleh salah satu contohnya yaitu data di atas menunjukkan hasil kinerja yang masih di bawah target capaian tujuan sebagai seorang guru professional. Untuk itu diperlukan upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja guru baik dari segi *performance* yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial dan professional, spiritual dan leadership begitupun dari segi pengelolaan waktu dan pendampingan terhadap anak berkebutuhan khusus.

Seorang kepala sekolah dalam melakukan perubahan membutuhkan strategi yang tepat dan terobosan - terobosan yang lebih baik dengan perubahan – perubahan tidak saja mensyaratkan untuk memilikisifat personal yang menunjang dirinya untuk dapat melakukan proses strategi manajemen perubahan dengan baik dan lancar, namun juga memiliki keterampilan dan kemampuan mengelola proses perubahan baik dengan pendekatan yang bersifat structural atau organisatoris, keterampilan atau *skill* dalam mengelola sumber daya manusia yang ada pada sekolah tersebut. Perubahan namajemen yang dibutuhkan dengan tidak merubah keunikan atau kekhasan sebagai nilai tambah yang ada pada sekolah tersebut.

Termotivasi dari keinginan untuk mengetahui strategi-strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru, maka penulis tertarik untuk mengkaji strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar *Islamic Green School* Kota Bekasi.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks latar masalah di atas, maka peneliti akan memfokuskan penelitian pada permasalahan sebagai berikut:

1. Rencana strategi manajemen perubahan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School* Kota Bekasi
2. Kendala yang dihadapi selama proses pelaksanaan strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School* Kota Bekasi
3. Cara mengatasi kendala yang dihadapi selama proses pelaksanaan strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School* Kota Bekasi

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan permasalahan yang menjadi fokus penelitian ialah:

1. Bagaimana rencana strategi manajemen perubahan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School* Kota Bekasi?

2. Bagaimana kendala yang dihadapi selama proses pelaksanaan strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School*?
3. Bagaiman cara mengatasi kendala yang dihadapi selama proses pelaksanaan strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School*?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui rencana strategi manajemen perubahan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School* Kota Bekasi
2. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi selama proses pelaksanaan strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School*
3. Untuk mengetahui cara mengatasi kendala yang dihadapi selama proses pelaksanaan strategi manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja guru di *SD Islamic Green School*.

E. Manfaat Penelitian

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

a. Manfaat Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pandangan dan pengetahuan berbagai macam strategi manajemen perubahan

- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah konsep dari teori-teori para pakar tentang strategi manajemen perubahan
- 3) Sebagai bahan pemantik bagi kalangan akademis yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan strategi manajemen perubahan

b. Manfaat Praktis

- 1) Untuk kepala sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk merumuskan berbagai strategi yang terkait dengan peningkatan kinerja guru di lembaga yang diampu.
- 2) Bagi guru, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dan pedoman untuk meningkatkan kinerja.
- 3) Bagi penulis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk mengadakan penelitian yang relevan.

