

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN OLEH KEPALA SEKOLAH (STUDI KASUS PADA SD NEGERI NO 3 KUWUM, KABUPATEN BADUNG)

NI PUTU SRI WINDARI  
IKIP PGRI BALI

### ABSTRACT

The research method used is descriptive qualitative research. Data collection is obtained from information, places and activities of principal leadership activities, as well as documents. Techniques of collecting data include in-depth interviews, direct observation, and document records. Data validity test is done by applying source triangulation, and triangulation method. Data analysis techniques in the form of interactive analysis techniques that reduce data, present data, interpret and draw conclusions.

Principal of SD Negeri No 3 Kuwum, Mengwi Sub-district, Badung Regency in carrying out his leadership has performed his role and function as an educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator and motivator well. In addition, Principal of SD Negeri No 3 Kuwum, in making decision and policy making involving many parties such as teachers, staff and school committee, conducting continuous guidance, can cooperate and support each other in achieving school goals and always coordinate with existing stakeholders, so that the existing constraints do not interfere with the course of the school program created.

**Keywords:** *Change Management, Headmaster*

### PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor penting dan strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Oleh karena itu pendidikan selalu mendapatkan prioritas utama dalam pembangunan dan mendapatkan perhatian besar dari pemerintah dan masyarakat, salah satunya tempat dimana proses pendidikan itu akan berjalan yaitu sekolah. Dimana didalamnya terdapat orang-orang yang beraktivitas langsung dengan dunia pendidikan yaitu siswa, guru, kepala sekolah, dan orang-orang lainnya yang terlibat didalamnya.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, begitupun halnya dalam manajemen suatu organisasi. *Jeff Davidson* dalam Firmansyah Nugraha, (2011:20) menjelaskan bahwa perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Perubahan bisa juga bermakna

melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan (*merging*), melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan.

Eksistensi SD Negeri No 3 Kuwum, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung ini menjadi tanggung jawab kepala sekolah sampai saat ini berjalan cukup baik walaupun masih memerlukan peningkatan kualitas yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. Kualifikasi kepemimpinan kepala sekolah, dapat dirumuskan secara lebih jelas setelah dilakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap aktivitas kepala sekolah sebagai pemimpin formal yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup sekolah khususnya yang berkaitan dengan upaya mengembangkan dan memajukan sekolah tersebut.

Manajemen sebagaimana dirumuskan oleh *Jones et al* adalah *The planning, organizing, leading and controlling of resources to achieve organizational goals effectively and efkciently* (Jones, Gareth R, 2000:5). Pengertian

manajemen yang dirumuskan oleh *Jones* dan kawan-kawanya adalah pengertian manajemen yang lazim digunakan dan disepakati oleh sebagian besar tokoh manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan penggunaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Nada yang berbeda diungkapkan oleh *Robbin* yaitu sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain (*Robbins, Stephen P, 2003:6*).

Manajemen perubahan adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena adanya perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut. Manajemen perubahan ini merupakan proses, alat, dan teknik untuk mengelola orang-sisi proses perubahan, untuk mencapai hasil yang diperlukan, dan mewujudkan perubahan secara efektif di dalam individu, tim, dan sistem yang luas.

Jadi dapat diartikan bahwa manajemen perubahan merupakan strategi yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam organisasinya untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan diorganisasi yang dipimpin serta mempertahankan eksistensi yang telah dicapai agar proses manajemen yang meliputi *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Leading* (kepemimpinan dan penggerakan), serta *Controlling* (monitor dan evaluasi), bisa berjalan secara efektif dan efisien.

Kepala Sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Dengan ini Kepala Sekolah bisa dikatakan sebagai pemimpin di satuan pendidikan yang tugasnya menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpin.

Wahjosumidjo (2005: 83) mengartikan Kepala Sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau

tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Mulyasa (2007: 24) Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.

## METODE PENELITIAN

### 1. Rancangan Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif mempunyai lima karakteristik yaitu (1) dilakukan pada latar alami, (2) bersifat deskriptif, (3) menonjolkan proses, (4) menggunakan analisis abstrak deduktif, (5) pengungkapan makna (*Bogdan dan Biklen, 1982*).

### 2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini Sekolah SD Negeri No 3 Kuwum, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung, sehingga seluruh informasi dan data yang dibutuhkan dalam menguji masalah di lakukan ada di sekolah ini.

### 3. Jenis dan Sumber Data

#### 1) Jenis Data

Data ini diperoleh dari hasil wawancara, pencatatan dokumen, observasi dan atau pengamatan lapangan. Sedangkan kuantitatif adalah fakta-fakta yang diperoleh di lapangan. Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data kualitatif.

#### 2) Sumber Data

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dari lapangan dengan cara wawancara tentang pengelolaan pembelajaran pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusi, dan data primer tentang materi manajemen perubahan pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

##### 1) Teknik Observasi

Teknik observasi adalah, “suatu usaha sadar untuk mengumpulkan data yang dilakukan secara sistematis dengan prosedur yang standar” (Arikunto, 1999:225).

Wawancara atau *interview* adalah “suatu bentuk komunikasi verbal, jadi semacam percakapan dengan tujuan untuk memperoleh informasi dan responden atau informan” (Nasution, 1996: 113).

##### 2) Mencatat Dokumen (*content analysis*)

Teknik mencatat dokumen merupakan analisis yang dilakukan untuk mengumpulkan data yang bersumber dari dokumen-dokumen dan arsip tertulis yang terdapat di sekolah. Kepustakaan dan dokumen tersebut dapat membantu peneliti untuk menelaah sumber-sumber sekunder lainnya.

#### 5. Teknik Analisis Data.

*Bogdan dan Taylor* (dalam *Moleong* : 1996: 103) menyatakan bahwa analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transrip, wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah terhimpun untuk memperoleh pengetahuan mengenai data tersebut dan mengkomulasikan apa yang telah ditentukan. Oleh karena data dalam penelitian ini berwujud kata-kata, kalimat, paragraf yang dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskriptif sebagai ciri khas dari penelitian kualitatif maka dilakukan analisis kualitatif dengan teknik deskriptif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi Hasil Penelitian

#### Identitas Sekolah

Nama Sekolah : SD Negeri No 3 Kuwum  
NPSN : 50103396  
Tanggal SK : 01 Juli 1983  
Pendirian : Negeri  
Status Sekolah : Bali

Provinsi : 80351  
Kode Pos : Pedesaan  
Daerah : Imbas  
Kelompok : Pagi, jam 07.30 – 12.30  
Sekolah : Br. Balangan, Desa Kuwum, Mengwi,.

Sebagaimana sekolah yang lain SD Negeri No 3 Kuwum telah beberapa kali mengalami pergantian Kepala Sekolah. Sejak berdiri hingga sekarang telah mengalami 7 kali perubahan pimpinan antara lain:

1. I Wayan Candra Sara (Periode 1983-1988)
2. Ketut Gobed (Periode 1988-1997)
3. I Wayan Jingga (Periode 1998-2003)
4. I Ketut Parning, AMPd (Periode 2004-2005)
5. I Ketut Supija, S.Pd (Periode 2006-2009)
6. I Made Satra, S.Pd (Periode 2010-2016)
7. I Nyoman Jani, S.Pd (Periode 2017-Sekarang)

Gambar 0.1 : Papan Pelang SD Negeri No 3 Kuwum



### Temuan Hasil Penelitian

Implementasi manajemen perubahan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SD Negeri No 3 Kuwum, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung

1. Manajemen sekolah dalam pengambilan keputusan  
Pengambilan keputusan sekolah SD Negeri No 3 Kuwum, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung melibatkan banyak pihak seperti guru, pegawai, dan komite sekolah serta dari kalangan pakar atau praktisi yang mapan, tim pengendali manajemen

- pembelajaran, sehingga keputusan sekolah dilakukan secara partisipatif.
2. Manajemen sekolah dibidang kurikulum  
Manajemen sekolah dibidang kurikulum sekolah SD Negeri No 3 Kuwum, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung memiliki suatu program pembelajaran yang sistematis dan realistis yang disesuaikan dengan keadaan lingkungan sekolah dan lingkungan sekitar, setiap guru mata pelajaran menyusun perangkat kegiatan belajar mengajar sebelum permulaan tahun pengajaran, kegiatan belajar mengajar sesuai dengan silabus yang berlaku, setiap guru mengadministrasikan semua kegiatan kurikulum dengan baik dan sistematis.
  3. Manajemen sekolah dibidang kesiswaan  
Mempersiapkan sistem administrasi dengan menggunakan komputerisasi yang meliputi beberapa kegiatan bidang kesiswaan antara lain : sistem pengarsipan/persuratan, pencatatan buku induk pegawai, pengisian buku mutasi siswa, administrasi PSB, administrasi ujian nasional, administrasi nilai/legger, laporan (PSB, ujian nasional, kenaikan kelas, keberhasilan siswa).
  4. Manajemen sekolah dibidang sarana pendidikan  
Perangkat KBM difungsikan dan didayagunakan sesuai dengan program yang direncanakan, sarana pendukung dimanfaatkan memaksimalkan sarana yang ada seperti wc guru/siswa dengan dibersihkan setiap hari oleh siswa dengan pengaturan jadwal atau dibersihkan oleh siswa yang datang terlambat sebagai hukumannya, pencatatan aset berupa sarana dan prasarana pendidikan pada SD Negeri No 3 Kuwum dengan cara pemberian kode barang, pencatatan dan buku golongan, pencatatan dalam buku inventaris barang dan pemeliharaan aset.
  5. Manajemen sekolah dibidang tenaga pendidik  
Mengembangkan kesadaran akan tugas dan tanggung jawab guru dengan cara setiap satu bulan sekali diadakan rapat koordinasi antar kepala sekolah, guru dan staf tata usaha yang terjadwal diluar rapat pertemuan khusus yang sifatnya insidental, disamping

- administrasi dengan pendekatan komputerisasi, menerapkan usul kenaikan pangkat secara reguler maupun dengan menetapkan berdasarkan angka kredit jabatan guru dapat diselesaikan tepat waktu. Setiap guru dan koordinator tata usaha mendapat DP3 masing-masing tepat pada waktu disertai data pelengkap penilaian atas pegawai yang bersangkutan.
6. Manajemen sekolah dibidang keuangan  
Menginvestasikan program/kegiatan sekolah selama satu tahun mendatang, menyusun program/kegiatan tersebut berdasarkan jenis dan prioritas, menghitung volume, harga satuan dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan, membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan sumber dana dan pembebanan anggaran, serta menuangkannya kedalam format baku RAPBS, menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan.
  7. Manajemen sekolah dibidang hubungan masyarakat  
Meningkatkan hubungan kekeluargaan dengan mengembangkan tali persaudaraan antar sesama yang diwujudkan dalam kegiatan kegiatan sosial dan kegiatan kerohanian, meningkatkan hubungan dengan masyarakat umum yaitu dengan cara ikut terlibat dalam kegiatan sosial.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis data penelitian tentang *"Implementasi Manajemen Perubahan oleh Kepala Sekolah"* (Studi Kasus Pada SD Negeri No 3 Kuwum, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung) dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah SD Negeri No 3 Kuwum, Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung dalam menjalankan kepemimpinannya telah melaksanakan peran dan fungsinya sebagai Edukator, Manajer, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator dan Motivator dengan berhasil baik. Selain itu Kepala Sekolah SD Negeri No 3 Kuwum memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk

menggunakan kekuatan (*Strength*), menghadapi hambatan (*Weaknesses*), memanfaatkan peluang (*Opportunities*), dan menghadapi tantangan (*Threats*).

2. Dalam pembuatan keputusan serta pengambilan kebijakan, kepala sekolah SD Negeri No 3 Kuwum melibatkan banyak pihak, seperti guru, dan komite sekolah, pembuatan keputusan melalui gugus yang terdiri dari guru-guru senior secara keilmuan dan metodologi pembelajaran, anggota komite sekolah dari kalangan pakar atau praktisi pendidikan.
3. Kepala sekolah SD Negeri No 3 Kuwum melakukan pembinaan secara kontinu terhadap komponen-komponen sumber daya manusia yang ada disekolah serta dapat bekerjasama dan saling mendukung dalam mencapai tujuan sekolah.
4. Dalam mengatasi berbagai kendala-kendala yang ada, Kepala Sekolah SD Negeri No 3 Kuwum selalu mengadakan koordinasi dengan *stakeholder* yang ada, sehingga kendala yang ada tidak mengganggu jalannya program sekolah yang dibuat.

### Implikasi

Dari hasil penelitian terdapat implikasi positif terhadap pendidikan terutama kepada Kepala SD Negeri No 3 Kuwum agar mempunyai bekal dan arah yang jelas dalam melaksanakan fungsinya sebagai kepala sekolah adapun implikasi penelitian dapat disajikan sebagai berikut:

1. Bahwa seorang kepala sekolah SD Negeri No 3 Kuwum memiliki kemampuan, pengetahuan serta memahami peran dan fungsinya sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, serta motivator
2. Bahwa kepala sekolah SD Negeri No 3 Kuwum memiliki tekad, semangat, kompetensi/kemampuan diri, serta suatu keberanian untuk menjalankan peran dan fungsinya.
3. Bahwa kepala sekolah SD Negeri No 3 Kuwum mampu menganalisis kekuatan, hambatan, peluang dan tantangan dalam menjalankan peran dan fungsinya serta mampu membuat perencanaan program dan

strategi peningkatan mutu pendidikan di sekolahnya.

### Saran

1. Bagi Kepala Sekolah  
Agar selalu meningkatkan pengetahuan melalui diklat, serta penataran-penataran sehingga mampu mendorong komponen sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah.
2. Bagi Guru  
Selalu berupaya meningkatkan mutu dan kualitas diri dibidang pendidikan, sehingga mampu menciptakan generasi penerus bangsa yang berprestasi dan santun
3. Bagi Pegawai  
Selalu mengembangkan bakat dan kemampuan yang dimiliki demi tercapainya kinerja pegawai dalam mengemban tugas-tugas yang ada disekolah.
4. Praktisi  
Menambah pengetahuan serta eksistensi diri dan organisasi menuju tercapainya visi dan misi sekolah yang hendak dicapai dalam mengembangkan manajemen perubahan di sekolah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Rahman (at all). 2006. *Peran Strategis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Sadili Samsudin. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia Soekarto Indarafachrudhi. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rohiat. 2008. *Kecerdasan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Kusnandar. 2007. *Guru Profesional*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Muhammad Surya. *Organisasi profesi, kode etik dan Dewan Kehormatan Guru*.
- Mulyasa. E. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Miftah Toha. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: PT Raja Grafindo.

- Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukardi. 2006. *Penelitian Kualitatif-Naturalistik dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Usaha Keluarga.
- Sutopo, H.B. 2002. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Surakhmad, Winarno. 1992. *Metodologi Dalam Penelitian Sosial*. Surabaya : Usaha Nasional
- Undang-Undang No 20. 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Syaiful Sagala. 2002. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung : CV Alfabeta.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan dan Motivasi*. -- : Ghalia Indonesia.
- Zainal Aqib. 2007. *Membangun Profesionalisme guru dan pengawas sekolah*. Bandung: CV Yrama Widya.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi VI*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bush, Tony. 2000. *Leadership And Strategi Management in Education: Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*. Jogjakarta: ircisod
- Dubrin, Andrew J. 1990. *Essentials of Management*. Ohio : South-Western Publishing Co
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPFE
- Hidayat, Nurul. *Inovasi Pembinaan Disiplin Siswa (Studi Deskriptif Kualitatif di Sekolah Menengah Pertama 1 Kepahiang)* : Tesis Prodi Magister Administrasi/Manajemen Pendidikan PPs FKIP Universitas Bengkulu
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Purwanto, Ngalm. 2000. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rosda Karya
- Mulyasa, 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara