

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

Perubahan yang terjadi di sebuah lembaga pendidikan pun harus diketahui terlebih dahulu perubahan dalam hal apa. Seperti perubahan yang awalnya lembaga pendidikan tersebut tidak produktif menjadi produktif. Lembaga pendidikan harus mengeluarkan produk-produk yang berkualitas, agar lembaga pendidikan tersebut dapat dikatakan sebagai lembaga pendidikan yang maju.

Wibowo menjelaskan bahwa perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang lebih baik dimasa yang akan datang sesuai dengan yang diharapkan. Perubahan merupakan tanda dalam kehidupan yang selalu berlangsung secara tetap. Apabila tidak terjadi perubahan, maka akan tertinggal oleh zaman yang semakin berkembang. Namun yang perlu disadari adalah bahwa perubahan demi perubahan sebenarnya telah terjadi sejak lama, hanya saja intensitasnya sekarang ini cenderung semakin meningkat. Banyak pakar mengemukakan bahwa satu-satunya yang tetap di dunia ini adalah perubahan itu sendiri. Oleh karena itu, perubahan dapat terjadi setiap saat, kapan saja situasi memerlukan. Tetapi juga dapat timbul dari adanya kebutuhan internal organisasi untuk melakukan perubahan(Wibowo, 2006).

Manajemen sudah semakin dirasakan sebagai suatu kebutuhan pokok, baik oleh sekumpulan individu, kelompok, maupun organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengetahuan manajemen telah mengajarkan banyak hal tentang bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif dan efisien. Manajemen berdasarkan sasaran dikembangkan untuk menjamin tercapainya tujuan, dengan menetapkan sasaran disetiap strata dalam organisasi.

Kesimpulan dari definisi-definisi manajemen diatas ialah bahwasannya manajemen adalah suatu seni ataupun ilmu dalam mengatur, menggerakan, memimpin, menuntun, serta mengevaluasi para bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien

Budaya sekolah menjadi sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah yang kuat akan mempengaruhi perilaku sehari-hari sehingga para anggotanya akan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya sesuai budaya sekolah.

Anden mengemukakan bahwa budaya sekolah merupakan adopsi dari budaya organisasi, yaitu norma-norma yang memberi tahu orang-orang tentang apa yang diterima dan apa yang tidak, nilai-nilai yang dominan yang telah dihargai oleh organisasi berupa aturan main organisasi, berupa filosofi yang dianut suatu organisasi dalam berinteraksi dengan orang-orang yang ada di dalam atau di luar organisasi (Anden, 2013).

Bagi sebagian kepala sekolah yang telah terbiasa mengambil keputusan sendiri dengan menerapkan perilaku birokratis, tentu merasa tidak nyaman melibatkan masyarakat melalui wadah komite sekolah, sehingga kepala sekolah berusaha menempatkan orang-orang pada komite sekolah adalah yang dapat dikendalikannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah tersebut tidak bersedia melakukan perubahan, karena perubahan itu mengganggu eksistensi dirinya sebagai kepala sekolah dan mengganggu kegiatan rutin yang selama ini sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian (Aninda, 2018) dalam skripsinya yang berjudul *“Kinerja Staff Tata Usaha SMAN 95”* Jakarta ditemukan beberapa permasalahan pada kinerja tenaga kependidikan seperti staff yang kurang disiplin, kurangnya kerjasama serta komunikasi intrapersonal antara staff tata usaha, tidak adanya penghargaan atas capaian kerja, masih terdapat pegawai tata usaha yang belum memiliki kemampuan mumpuni dalam mengerjakan tugasnya seperti mengoperasikan program komputer dan belum tercapainya pelayanan prima kepada pelanggan jasanya.

Peningkatan kinerja tenaga kependidikan akan diperoleh dengan berbagai cara untuk mencapai tujuan pendidikan yang dapat dicapai apabila kepala sekolah mampu menciptakan suasana yang mendukung peningkatan kualitas pendidikan dalam hal ini budaya sekolah. Sebagaimana dikemukakan oleh Menurut Zamroni budaya sekolah mencakup pola nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi-tradisi dan kebiasaan-kebiasaan yang terbentuk dalam perjalanan panjang sekolah, dikembangkan oleh sekolah dalam jangka waktu yang lama dan menjadi pegangan serta diyakini oleh seluruh warga sekolah sehingga mendorong munculnya sikap dan perilaku yang menjadi ciri perilaku warga sekolah (Zamroni, 2011).

Kemudian dari jurnal (Amiruddin, 2017) ditemukan beberapa masalah kinerja tenaga kependidikan yang berkaitan dengan pelayanan yang kurang memuaskan dan pekerjaan yang tidak selalu sesuai standart operating procedur sehingga pada bidang ketatausahaan perlu ditingkatkan lagi agar melakukan kegiatannya berdasarkan standar standart operating procedur yang berlaku di madrasah agar dapat memberikan kepuasan terhadap seluruh pengguna layanan sekolah baik guru, siswa, orang tua, masyarakat maupun lembaga.

Dengan demikian setiap madrasah/sekolah memiliki sebuah pengaturan budayanya sendiri, sebagian ada yang budayanya kuat atau berfungsi baik dan sebagian ada yang budayanya lemah dan kurang berfungsi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 23 Desember 2022 bersama kepala sekolah MTs Nurul Falah Bapak Drs. Firman Rosyadi, M.Pd. menyatakan adanya beberapa permasalahan budaya kerja tenaga kependidikan seperti masalah kedisiplinan kerja, komunikasi antar

pegawai kurang baik dan dalam melakukan tugas kerja tidak sesuai prosedur. Permasalahan budaya kerja tersebut terindikasi terjadi karena kurang kuatnya manajemen perubahan budaya sekolah.

Gambaran data fenomena tersebut dapat diidentifikasi akar permasalahannya berkaitan dengan belum adanya optimalisasi manajemen perubahan budaya sekolah sehingga rendahnya kinerja pegawai tata usaha. Oleh karenanya perlu adanya penelitian mengenai manajemen perubahan budaya kaitanya dengan kinerja. Penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan variable “X” Manajemen Perubahan Budaya sekolah dan variable “Y” Kinerja Tenaga Kependidikan dengan judul penelitian “Manajemen Perubahan Budaya Sekolah Hubungannya dengan Kinerja Tenaga Kependidikan” (Penelitian pada Tenaga Kependidikan di Madrasah Tsanawiyah Se Kecamatan Greded).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah yang akan diteliti antara lain:

1. Bagaimana Manajemen Perubahan Budaya Sekolah Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Greded?
2. Bagaimana Kinerja Tenaga Kependidikan Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Greded?
3. Bagaimana Hubungan Antara Manajemen Perubahan Budaya Sekolah Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Greded?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui Manajemen Perubahan Budaya Sekolah Madrasah Tsanawiyah Se-Kecamatan Greded

2. Mengetahui Kinerja Tenaga Kependidikan Madrasah Tsanawiyah se-kecamatan Grege
3. Mengetahui Hubungan Antara Manajemen Perubahan Budaya Sekolah Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan Madrasah Tsanawiyah se-Kecamatan Grege

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ditinjau dari segi teoritis dan praktis.

1. Secara Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan khususnya manajemen budaya sekolah.

2. Secara Praktis

- a. Bagi Kepala Sekolah, sebagai data atau bahan dalam pengembangan budaya sekolah dan memberikan sumbangan pemikiran tentang pentingnya fungsi manajerial kepala sekolah sebagai penunjang dan membantu proses pengelolaan pendidikan agar dapat berjalan efektif dan efisien.
- b. Bagi Komite Sekolah, sebagai pengawasan terhadap kepala sekolah dalam meningkatkan penyelenggaraan pelayanan di sekolah.
- c. Bagi Dinas Pendidikan setempat, sebagai upaya pengembangan dan pelatihan dalam pengembangan budaya organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi.

E. Kerangka Pemikiran

Lembaga pendidikan sejatinya harus melakukan manajemen perubahan budaya terhadap para tenaga kependidikan agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan sehingga mereka dapat bekerja dengan seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan. Manajemen perubahan dalam konteks organisasi yaitu suatu proses yang sistematis dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengendalian yang dilakukan oleh pengelola organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, dengan memberdayakan sumber daya

organisasi dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, manajemen perubahan adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang sebelumnya (the before condition) menjadi keadaan kondisi yang setelahnya (the after condition), dengan harapan kondisi setelahnya lebih baik dari sebelumnya. (Widodo, 2017).

Berubahnya kondisi yang sebelumnya menjadi kondisi setelahnya tersebut akan sangat memungkinkan melakukan perubahan budaya organisasi sehingga hasil dari perubahan pada kondisi yang lebih baik itu merupakan hasil kesepakatan bersama dari komponen organisasi Menurut Zamroni (Zamroni, 2011) budaya sekolah merupakan suatu pola asumsi-asumsi dasar, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan kebiasaan-kebiasaan yang dipegang bersama oleh seluruh warga sekolah, yang diyakini dan telah terbukti dapat dipergunakan untuk menghadapi berbagai problem dalam beradaptasi dengan lingkungan yang baru dan melakukan integrasi internal, sehingga pola nilai dan asumsi tersebut diajarkan kepada anggota dan generasi baru agar mereka memiliki pandangan yang tepat bagaimana seharusnya mereka memahami, berfikir, merasakan dan bertindak menghadapi berbagai situasi dan lingkungan yang ada.

E Mulyasa mengemukakan bahwa tahapan yang diperlukan dalam mengelola perubahan yaitu: Pertama, menemukan. Pada tahapan ini, kepala sekolah dapat menemukan komponen apa saja yang perlu dirubah dan pada unsur apa perubahan itu dilakukan. Kedua, mengkomunikasikan. Temuan tersebut dikomunikasikan dengan pihak terkait untuk mendapatkan konfirmasi apakah hal tersebut benar-benar terjadi. ketiga, mengkaji dan menganalisis. Masalah tersebut dikaji untuk ditemukan faktor penyebabnya melalui berbagai data yang relevan, kemudian dianalisis secara cermat;

Keempat, mencari dukungan. Untuk meyakinkan bahwa masalah benar-benar terjadi, kepala sekolah mencari sumber, baik orang maupun sarana yang menguatkan adanya masalah dan mencari jalan untuk melakukan perubahan. Kelima, mencoba. Dalam tahap ini ditentukan langkah-langkah perubahan yang akan ditempuh, termasuk para pelaksananya. dan keenam, menerima perubahan. Pada tahap ini perubahan dimulai, sebagai problem solving untuk memecahkan (Mulyasa, 2004).

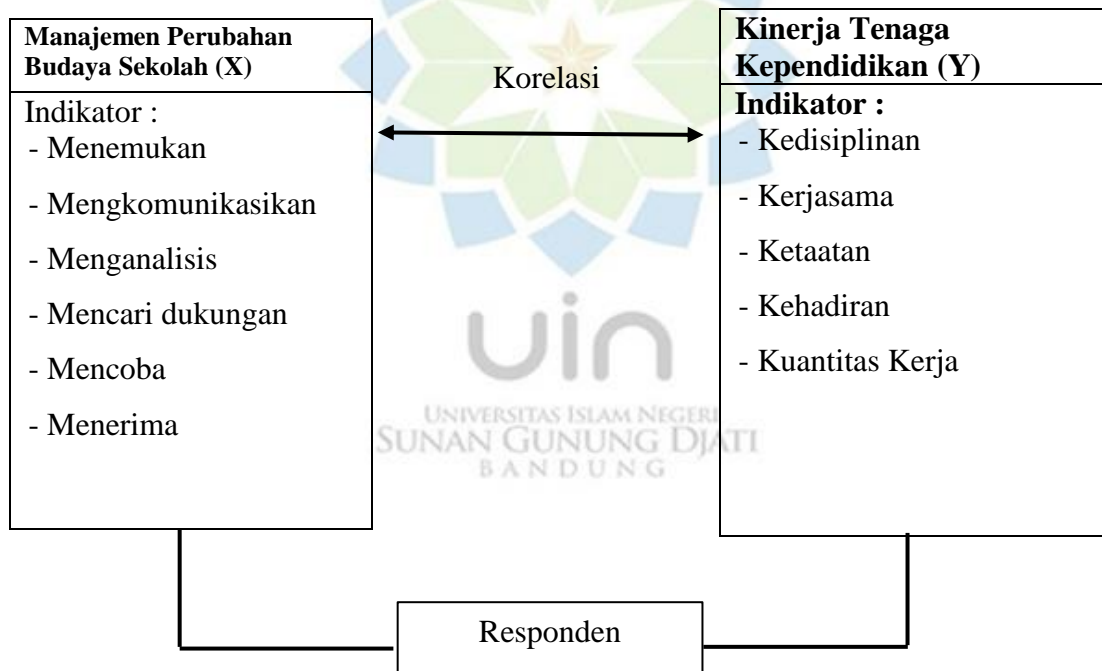
Berbeda dengan enam tahapan perubahan di atas, menurut Lewin, K yang dikutip oleh Hendro Widodo dalam Jurnalnya (Widodo, 2017) ada tiga tahapan yang dapat dilakukan dalam manajemen perubahan, yakni unfreezing, moving, dan freezing. Tahap unfreezing adalah tahap dimana pemimpin perubahan mengintenskan perasaan tidak puas para pengikutnya terhadap situasi ini. Di saat perasaan tidak puas terhadap situasi ini sudah cukup kuat, tahap berikutnya, yakni moving (perubahan), dapat dimulai. Jika perubahan sudah berhasil dilakukan, proses berikut yang perlu dilakukan adalah proses freezing, yakni menghentikan proses perubahan untuk menjadikan hasil perubahan itu sebagai kebiasaan baru

Dengan adanya manajemen perubahan budaya sekolah, bahwasannya perubahan yang terjadi tersebut akan memberikan dampak pula kepada lembaga pendidikan dan tentu akan mempengaruhi kinerja lembaga didalamnya, salah satunya adalah kinerja tenaga kependidikan. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance*, yaitu prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Davis menyatakan bahwa “*performance: the outcomes, or end results, are typically measured in various forms of three criteria: quantity and quality of products and services; level of customer service*”. Kinerja merupakan hasil atau hasil akhir yang biasanya diukur berdasarkan pada tiga kriteria, yaitu kuantitas dan kualitas produk pelayanan berupa tingkat pelayanan pelanggan (Soares, 2013). Kependidikan merupakan salah satu kegiatan administrasi pendidikan di lingkungan sekolah, dalam bahasa Inggris Kependidikan disebut sebagai clerical work, office management atau recording and reporting system. Dalam bahasa Belanda Kependidikan juga berarti administratie. Administrasi ketatausahaan merupakan subsistem organisasi, dalam hal ini adalah organisasi sekolah. Kegiatan utamanya adalah mengurus segala bentuk administrasi sekolah, mulai dari surat-menyurat sampai dengan inventarisasi barang (Amiruddin, 2017).

Menurut Mustofa Kamil (Mustofa, 2010) indikator kinerja meliputi kedisiplinan, kerjasama, ketaatan, kehadiran serta kuantitas kerja. Indikator kinerja digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja pegawai menunjukkan kemajuan dalam

menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi. Berdasarkan paparan diatas, maka peneliti mengajukan suatu kerangka pemikiran, yaitu, jika perubahan budaya dalam lembaga pendidikan bisa dimenej/kelola dengan baik, maka kinerja Tenaga Kependidikan yang ada didalamnya akan baik pula. Variabel terkait dalam penelitian ini adalah X” Manajemen Perubahan Budaya sekolah dan variable “Y” Kinerja Tenaga Kependidikan. Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Kerangka Pemikiran Manajemen Perubahan Budaya Sekolah dengan Kinerja Tenaga Kependidikan



Gambar 1. 1 Skema Manajemen Perubahan Budaya Sekolah dengan Kinerja Tenaga Kependidikan

F. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir peneliti, maka penelitian dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan positif manajemen perubahan budaya sekolah

dengan kinerja tata usaha, maka dalam uji hipotesis ini dapat diperoleh keterangan sebagai berikut:

Ho: = (Hipotesis Nol)

Tidak terdapat hubungan antara manajemen perubahan budaya sekolah dengan kinerja kependidikan

Ha: > (Hipotesis alternatif)

Terdapat hubungan positif antara manajemen perubahan budaya sekolah dengan kinerja tenaga kependidikan = Koefisien Korelasi.

G. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Badru Zaman dari Universitas Islam Nasional Kalijaga Yogyakarta, Sunan Selatan, Penelitian berjudul “Karakteristik Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Pegawai pada Yayasan Nurul Hayat Cabang Yogyakarta”. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaannya adalah keduanya membahas karakteristik budaya organisasi dan kinerja karyawan. Adapun perbedaannya, penelitian ini menggunakan metode kualitatif, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan metode kuantitatif, dan yang lainnya di lokasi penelitian dimana penelitian ini berada yaitu Yayasan Cabang Yogyakarta Nurul Hayat, sedangkan peneliti akan melakukan studi MAN di Kabupaten Garut.
2. Penelitian oleh Dwiki Ananto Yudo mahasiswi yang berjudul “Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di DKI Jakarta” Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaannya adalah keduanya membahas karakteristik budaya organisasi dan kinerja karyawan. Adapun perbedaannya adalah tempat penelitian dan variabel terikat pada penelitian relevan pertama dan jumlah variabel

yang digunakan pada penelitian relevan yang kedua, serta hipotesis yang dipakai pun berbeda.

3. Skripsi Linda Sarjana Pendidikan (S.Pd) Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar tahun 2017 dengan judul Kinerja Pegawai Tata Usaha Di SMP Negeri 4 Lappariaja Kabupaten Bone. Relevansi dengan penelitian kali ini adalah permasalahan yang diteliti yaitu kinerja Tata Usaha sesuai dengan variable “Y” penelitian.
4. Penelitian Hendro Widodo dari Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta yang berjudul “Manajemen Perubahan Budaya”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut peneliti menemukan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti lakukan. Persamaannya yaitu variabel yang dibahas sama-sama berfokus pada budaya organisasi, kemudian perbedaannya terletak pada metode penelitian yang dipakai menggunakan metode deskriptif. Lalu perbedaan yang peneliti temukan perbedaan pada redaksi judul yaitu peneliti mengkhususkan budaya organisasi sekolah.
5. Penelitian Reva Eka Putri mahasiswi Universitas Negeri Padang yang berjudul “Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang”. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaannya adalah keduanya membahas hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai. Adapun perbedaannya adalah tempat penelitian berbeda dan variabel serta lokus yang diteliti berbeda
6. Penelitian oleh oleh Harmonika (2016) yang berjudul “Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTS Batu dan SMP Ar-Rohmah Putri Malang, Jawa Timur”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaannya adalah keduanya sama sama membahas mengenai budaya organisasi pada lingkungan sekolah.

Adapun perbedaannya adalah penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.

7. Jurnal dari Hendro Widodo Prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta tahun 2017 dengan judul Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. Dalam jurnal ini dikemukakan bahwa Keberhasilan perubahan budaya sekolah tergantung pada manajemen perubahan. Oleh karena itu, membutuhkan manajemen perubahan agar perubahan yang terjadi di sekolah betul-betul dibangun bersama dari nilai-nilai kebersamaan seluruh warga sekolah sehingga dampak dari perubahan tersebut dapat diarahkan pada titik perubahan yang positif. Relevansi antara jurnal ini dengan penelitian ini adalah kajiannya mengenai manajemen perubahan budaya yang terjadi di lembaga pendidikan.
8. Jurnal dari Neprializa Univ. Musi Rawas tahun 2015 dengan judul Manajemen Budaya Sekolah. Dalam jurnal ini dibahas bahwa perencanaan, pengimplementasian dan evaluasi budaya sekolah membutuhkan lingkungan yang kondusif melalui pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala sekolah dengan peserta didik, pendidik, staf, orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah. Relevansi dengan penelitian ini yaitu faktor penunjang perubahan budaya yang ada di lembaga pendidikan.
9. Penelitian oleh Farid Setiawan, Widya Septiana, Mukhlisatinnisa Amalia, Rizka Maulina Saputri dan Nafi'atun Nihayah "Implementasi Pengembangan Manajemen Perubahan Sekolah Di SMPN 3 Banguntapan," Penelitian ini merupakan pendekatan kualitatif deskriptif dan jenis penelitian library research yakni studi kasus dan alat pengumpulan data berupa observasi, dan wawancara langsung dengan kepala sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaannya adalah keduanya membahas mengenai manajemen perubahan yang ada di sekolah. Adapun perbedaannya adalah metode yang dilakukan peneliti ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.

10. Penelitian oleh Christian Radiafilsan dan Miranda Meilin, “Implementasi Manajemen Perubahan di SDN 5 Menteng Palangka Raya Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaannya adalah keduanya sama sama membahas mengenai manajemen prubahan yang ada di lingkungan sekolah. Adapun perbedaannya yaitu penelitian Christian dan Miranda Meilin berfokus pada pengambilan keputusan untuk melaksanakan suatu perubahan sedangkan, peneliti berfokus pada manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan

