



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PROSES  
PERUBAHAN  
(KASUS SMAN 1 ANYER SERANG)**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si)

**ARI UTAMI  
0706190383**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEGIK PENGEMBANGAN  
KEPEMIMPINAN  
JAKARTA  
JUNI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama** : Ari Utami  
**NPM** : 0706190383  
**Tanda Tangan** :   
**Tanggal** : 24 Juni 2009

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : ARI UTAMI  
NPM : 0706190383  
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian  
Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
Judul Tesis : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Perubahan  
(Kasus SMAN 1 Anyer Serang)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Paska Sarjana Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Drs. Johannes Sutoyo, MA

(Joh S)

Ketua Sidang : DR. Amy Y. S. Rahayu, M. Si.

(Amy)

Penguji : Dr. Suahasil Nazara

(Suahasil Nazara)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 24 Juni 2009

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah*, Peneliti mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas selesainya Tesis ini, yang juga berarti tuntasnya amanah pendidikan yang Peneliti tempuh pada Peminatan Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah mendukung Peneliti selama menjalani pendidikan dan penyusunan Tesis, yaitu sebagai berikut:

1. Bapak Drs. Johannes Sutoyo, MA sebagai Pembimbing Tesis yang telah membimbing Peneliti dalam menyusun Tesis ini;
2. Seluruh Dosen pada Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia yang telah mendidik Peneliti selama Peneliti menempuh pendidikan;
3. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang telah memberikan beasiswa kepada Peneliti untuk menempuh pendidikan di Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia;
4. Ust. M. Damiri, M. Pd, Ust. Win Wirawan, S. Pd, dan Ust. Tri Rusydianto, Pimpinan dan segenap Kepala Sekolah Yayasan Ibnu Salam Nurul Fikri Boarding School, tempat penulis mengajar yang telah memberikan ijin dan kemudahan dari proses awal hingga penyelesaian kuliah;
5. Kepala Sekolah SMA 1 Anyer Bapak Drs. Sawali, M. M, MBA. dan segenap guru serta staff yang telah membantu peneliti;
6. Bapak Hendratno, M. M. sebagai Pimpinan Wilayah Perhimpunan Petani dan Nelayan Sejahtera Indonesia (PPNSI) Propinsi Banten yang telah memberikan rekomendasi dalam mengikuti program Beasiswa Kemenegpora;
7. Teman-teman mengajar, guru SMP dan SMA Islam Nurul Fikri *Boarding School* yang selalu mendorong dan memberikan motivasi;

8. Teman-teman kuliah S2 Kepemimpinan Angkatan ke-2 khususnya wilayah Banten yaitu Santi, Izul, P'Hapid yang selalu setia menemani perjalanan pulang di tengah malam tiap akhir pekan;
9. Suami Peneliti, Dedy Setyo Afrianto, S. T, yang telah mendukung penuh Peneliti sejak persiapan menempuh pendidikan sampai selesainya penyusunan Tesis ini;
10. Ibunda dan ayah Peneliti, Mulyati dan Subki, serta Bule Peneliti, Murjilah, yang telah turut mendukung Peneliti untuk tetap fokus pada pendidikan yang Peneliti tempuh dengan membantu berbagai keperluan Peneliti.

Di tengah ucapan syukur dan terima kasih ini, Peneliti juga berharap Tesis ini dapat bermanfaat.

Jakarta, 24 Juni 2009

Ari Utami

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ari Utami

NPM : 0706190383

Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional

Peminatan : Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan

Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalti-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Perubahan  
(Kasus SMAN 1 Anyer Serang)**

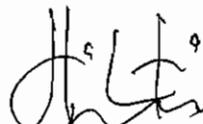
beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal: 24 Juni 2009

Yang menyatakan

  
(Ari Utami)

## ABSTRAK

Nama : Ari Utami  
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional  
Kajian : Strategik Pengembangan Kepmimpinan  
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Perubahan  
(Kasus SMAN 1 Anyer Serang)

Adanya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan PP No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan menetapkan bahwa sekolah harus menerapkan Kurikulum tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan memenuhi 8 standar pendidikan serta menjadi Sekolah Kategori Mandiri selambat-lambatnya pada tahun 2013, hal ini menjadi faktor pendorong eksternal bagi organisasi sekolah untuk melakukan perubahan. Selain itu berangkat dari kondisi internal untuk menghasilkan output siswa yang lebih berkualitas, maka SMAN 1 Anyer sebagai salah satu Sekolah yang ditetapkan sebagai rintisan Sekolah Kategori Mandiri (SSN) membuat visi yang baru untuk memperbaiki proses akademik dalam menerapkan konsep Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Kepala Sekolah sebagai pemimpin perubahan menjadi penentu keberhasilan sekolah dengan melihat penerapan perubahan secara bertahap.

Penelitian ini menggunakan dua teori sebagai pisau analisis. *Pertama*, teori memimpin perubahan untuk menganalisis peran Kepala Sekolah dalam memimpin perubahan. Dan *kedua*, teori manajemen perubahan untuk menganalisis implementasi perubahan yang dilakukan di Sekolah. Peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Sekolah dalam memimpin perubahan hasilnya masih sangat lemah. Terutama pada tahap *activating, implementing, ensuring, dan recognizing*. Faktor penghambat perubahan terutama pada Sumber daya manusia yaitu guru dan siswa. Selain itu keterbatasan sumber dana menjadi alasan sulitnya memenuhi standar sarana prasarana.

Kata Kunci:  
Kepemimpinan, Manajemen Perubahan, dan Sekolah.

## ABSTRACT

Name : Ari Utami  
Majors : Kajian Ketahanan Nasional  
Study Program : Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
Title : The Leadership of Headmaster in the Changing Process  
(Case SMAN 1 Anyer Serang)

The existence of UU No. 20, 2003 concerning National Education System and PP No. 19, 2005 concerning National Standard of Education which state that schools have to apply Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) and fulfill 8 education standards and also become Sekolah Kategori Mandiri (SKM) at the latest in 2013, these matters become the external motivating factors for school organization to make changes. In addition to the internal conditions to produce better quality of students, SMAN 1 Anyer as one of schools stated as pioneer of Sekolah Kategori Mandiri (SKM) formulates a new vision to improve the academic process in applying Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). The Headmaster as the leader of change determines the school success by observing the application of changes step by step.

This research uses two theories as analysis cutter. First, Leading into Change Theory to analyze the Headmaster role in leading changes. And second, Management of Change Theory to analyze the changes implementation done in school. Researcher concludes that the Headmaster role in leading change is still very weak. Especially at phase activating, implementing, ensuring, and recognizing. The main resistant factor of changes is human resources which consist of teachers and students. Furthermore, the limited fund resource results in difficulty to meet the standard facilities and infrastructures.

Key Words: School, Management of Change, and Leadership

## DAFTAR ISI

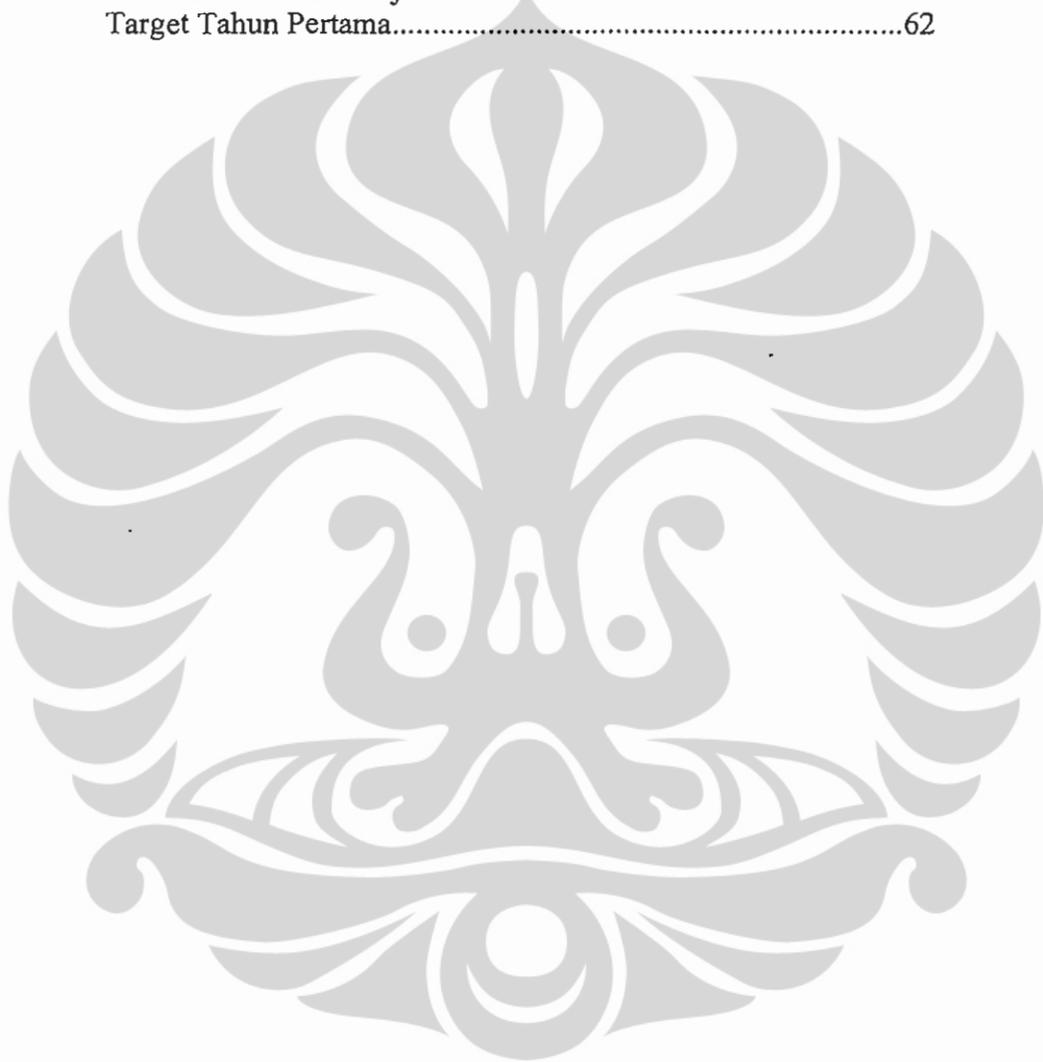
	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1. 1 Latar Belakang.....	1
1. 2 Pertanyaan Penelitian.....	10
1. 3 Tujuan Penelitian.....	10
1. 4 Manfaat Penelitian.....	10
1. 5 Batasan Penelitian.....	11
1. 6 Model Operasional Penelitian.....	12
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Teori Manajemen Perubahan.....	14
2.2 Hambatan-hambatan dalam Perubahan.....	20
2.3 Pendekatan Perubahan.....	22
2.4 Tujuan dan Sasaran perubahan.....	28
2.5 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	32
2.6 Organisasi Pembelajaran.....	36
2.7 Teori Memimpin Perubahan.....	36
<b>3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>44</b>
3. 1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	44
3. 2 Informan.....	44
3. 3 Data dan Sumber Data.....	45
3. 4 Pengolahan Data.....	46
3. 5 Validitas Data.....	47
3. 6 Tahapan Penelitian.....	48
<b>4. GAMBARAN UMUM</b> .....	<b>50</b>
4. 1 Visi Misi dan Strategi Sekolah.....	50
4. 2 Indikator Perubahan Tujuh Standar di Sekolah.....	53
4. 3 Analisis SWOT SMAN 1 Anyer.....	56
<b>5. PEMBAHASAN</b> .....	<b>60</b>
5. 1 Perubahan di Sekolah.....	60
5. 2 Memimpin Perubahan.....	66
5. 2. 1 <i>Envisioning</i> .....	66
5. 2. 2 <i>Activating</i> .....	71
5. 2. 3 <i>Supporting</i> .....	76
5. 2. 4 <i>Implementing</i> .....	80
5. 2. 5 <i>Ensuring</i> .....	86
5. 2. 6 <i>Recognizing</i> .....	88

<b>6. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>90</b>
6. 1 Kesimpulan.....	90
6. 2 Saran.....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>98</b>



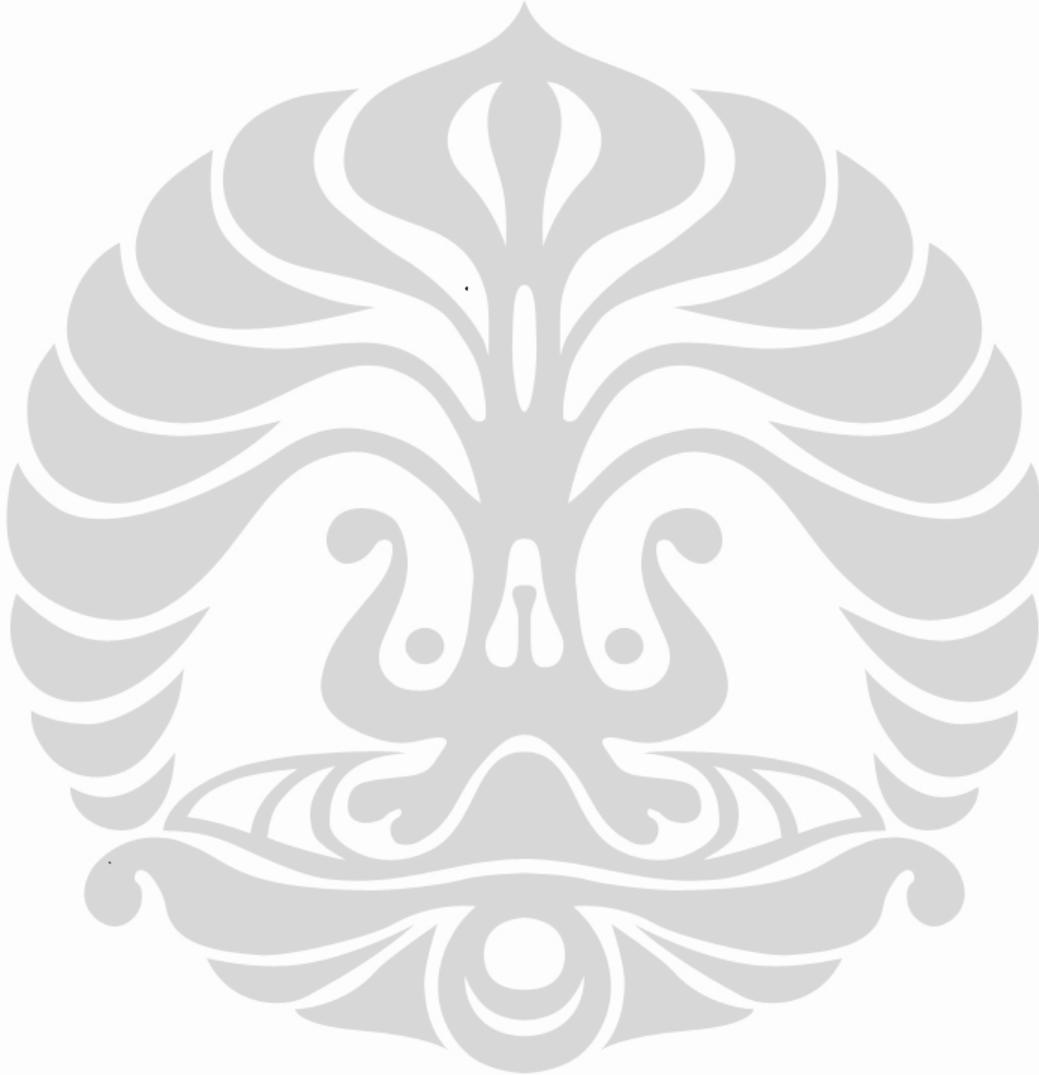
## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1. 1 : Indikator Peran Kepemimpinan.....	10
Tabel 3. 1 : Pemeriksaan Keabsahan data.....	47
Tabel 4. 1 : Perubahan Sekolah menurut 7 standar SKM.....	54
Tabel 4. 2 : Jumlah Rombongan Belajar dan Siswa.....	56
Tabel 4. 3 : Nilai UN Tiap Mata Pelajaran.....	57
Tabel 5. 1 : Perubahan menurut Tujuh standar Sekolah Mandiri Berdasarkan Target Tahun Pertama.....	62



## DAFTAR GAMBAR

	<b>halaman</b>
Gambar 2.1 : Proses Model Tyagi.....	14
Gambar 2.2 : Tahapan Perubahan Viktor Tan.....	16
Gambar 2.3 : Pendekatan Klasik.....	21
Gambar 2.4 : Dimensi Perubahan.....	28



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Pedoman Wawancara Mendalam.....98
Lampiran 2	Indikator Tujuh standar SKM .....101
Lampiran 3	Analisis SWOT SMAN 1 Anyer.....126



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Dalam skala global, khususnya bagi negara berkembang seperti Indonesia, fokus permasalahan pembangunan nasional diarahkan pada upaya menghadapi program The Millennium Development Goals (MDGs) tahun 2005 yang dicanangkan oleh PBB. Cakupan MDGs menuntut eksistensi setiap pemerintahan di dunia terhadap delapan langkah penting, antara lain: mengatasi kemiskinan dan kelaparan, pendidikan, pemberdayaan wanita, dan persamaan gender, peningkatan kualitas kesehatan, pencegahan penyakit malaria, HIV/AIDS dan penyakit lainnya, pembangunan berwawasan lingkungan dan pengembangan kemitraan bagi pembangunan (Adi Sujatno, 2008).

Laporan UNDP tentang Human Development Index (HDI-UNDP) tahun 2000 menempatkan mutu pendidikan Indonesia pada peringkat ke 109 dunia, tahun 2004 turun menjadi peringkat 111, tahun 2005 naik satu poin dan berada pada peringkat 110 dari 177 negara (Human development index (HDI) Reuters AlertNet-Indonesia). Rendahnya mutu pendidikan Indonesia ini diperkuat hasil survey Political and Economic Risk Consultant (PERIC) yang menempatkan mutu pendidikan di Indonesia berada pada urutan paling bontot, yaitu ke-12 dari 12 negara di Asia.

Pendidikan ternyata memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap perekonomian dan kemakmuran negara. Menurut Kotler (1997) dalam bukunya *The Marketing of Nations*, investasi di bidang pendidikan ternyata memberi hasil yang baik bagi pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan bangsa. Negara-negara yang investasinya besar di bidang pendidikan seperti Korea dan Malaysia yang pada tahun 1950-an kondisinya tidak lebih baik dari Indonesia kini melejit dengan pendapatan perkapita mencapai US\$9000-15000. Korea Selatan, Malaysia, dan Thailand mengalokasikan dana pendidikan masing-masing 15-20% dari total anggaran sementara Indonesia di bawah 10% (BPS, 2003). Maka wajar jika pertumbuhan ekonomi negara-negara tetangga tersebut cukup baik. Sementara

Indonesia masih memiliki banyak masyarakat yang sangat miskin, buta huruf, dan tertinggal dengan pendapatan per kapita yang rendah yaitu di bawah US\$1000.

Jebloknya mutu pendidikan Indonesia pada level asia dan dunia menunjukkan kegagalan pencapaian tujuan pendidikan. Bila diurut lebih dalam sampai tingkat satuan pendidikan atau sekolah maka yang paling punya peran dalam urusan tersebut tak lain adalah pemimpinnya atau kepala sekolahnya.

Proses pendidikan merupakan upaya sadar manusia yang tidak pernah ada hentinya. Sebab, jika manusia berhenti melakukan pendidikan, sulit dibayangkan apa yang akan terjadi pada sistem peradaban dan budaya manusia. Dengan ilustrasi ini, maka baik pemerintah maupun masyarakat berupaya untuk melakukan pendidikan dengan standar kualitas yang diinginkan untuk memberdayakan manusia. "Sistem pendidikan yang dibangun harus disesuaikan dengan tuntutan zamannya, agar pendidikan dapat menghasilkan *outcome* yang relevan dengan tuntutan zaman [Suyanto, 2006:11].

Indonesia, telah memiliki sebuah sistem pendidikan dan telah dikokohkan dengan UU No. 20 tahun 2003. Pembangunan pendidikan di Indonesia sekurang-kurangnya menggunakan empat strategi dasar, yakni; *pertama*, pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan, *kedua*, relevansi pendidikan, *ketiga*, peningkatan kualitas pendidikan, dan *keempat*, efisiensi pendidikan. Secara umum strategi itu dapat dibagi menjadi dua dimensi yakni peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan. Pembangunan peningkatan mutu diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas pendidikan. Sedangkan kebijakan pemerataan pendidikan diharapkan dapat memberikan kesempatan yang sama dalam memperoleh pendidikan bagi semua usia sekolah [Nana Fatah Natsir, dalam Hujair AH. Sanaky, 2003:146]. Dari sini, pendidikan dipandang sebagai *katalisator* yang dapat menunjang faktor-faktor lain. Artinya, pendidikan sebagai upaya pengembangan sumberdaya manusia [SDM] menjadi semakin penting dalam pembangunan suatu bangsa.

Reformasi pendidikan merupakan respon terhadap perkembangan tuntutan global sebagai suatu upaya untuk mengadaptasikan sistem pendidikan yang mampu mengembangkan sumber daya manusia untuk memenuhi tuntutan

zaman yang sedang berkembang. Melalui reformasi pendidikan, pendidikan harus berwawasan masa depan yang memberikan jaminan bagi perwujudan hak-hak azasi manusia untuk mengembangkan seluruh potensi dan prestasinya secara optimal guna kesejahteraan hidup di masa depan. ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id))

Pada tahun 2004 pemerintah mensosialisasikan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) menyusul program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang telah diluncurkan terlebih dahulu. Dengan dasar MBS pelaksanaan KBK menjadi pilihan bagi sekolah dan disesuaikan dengan kesiapan masing-masing sekolah. Peluang melaksanakan kurikulum yang berbeda mendorong sekolah berinovasi dengan berbagai sistem pembelajaran. (Jurnal Pendidikan Penabur - No.03 / Th.III / Desember 2004)

Sekolah sebagai organisasi, di dalamnya terhimpun unsur-unsur yang masing-masing baik secara perseorangan maupun kelompok melakukan hubungan kerja sama untuk mencapai tujuan. Unsur-unsur yang dimaksud, tidak lain adalah sumber daya manusia yang terdiri dari kepala sekolah, guru-guru, staf, peserta didik atau siswa, dan orang tua siswa. Tanpa mengenyampingkan peran dari unsur-unsur lain dari organisasi sekolah, kepala sekolah dan guru merupakan personil intern yang sangat berperan penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah. Sehingga kesiapan dua komponen ini dalam menghadapi perubahan merupakan hal yang penting yang menentukan berjalannya semua kebijakan dan perubahan yang terjadi.

Salah satu faktor untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah dan peningkatan kinerja sekolah perlu dibangun budaya organisasi di sekolah. Menurut Deal dan Peterson (1999), budaya sekolah adalah sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang diperankan oleh kepala sekolah, guru, petugas administrasi, siswa, dan masyarakat sekitar sekolah. Budaya sekolah merupakan ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas. ([www.edubenchmark.com](http://www.edubenchmark.com))

Terkait dengan hal di atas, sebuah organisasi sekolah melakukan perubahan lewat budaya organisasi bersangkutan, peran pemimpinlah yang melakukan perubahan. Sekolah atau institusi pendidikan adalah organisasi yang paling sulit melakukan perubahan. Jika pada masyarakat agraris lembaga

pendidikan merupakan lokomotif perubahan masyarakat, maka pada masyarakat industrial, apalagi informasi, lembaga pendidikan diposisikan sebagai gerbong yang terseret perubahan. Jika lembaga pendidikan tidak berbenah diri, dikhawatirkan materi dan proses pembelajarannya akan mengalami kondisi usang, lapuk, kadaluwarsa, dan lumpuh. Untuk bertahan diri dan sejajar dengan yang lain, lembaga pendidikan harus mempertahankan diri atau beradaptasi untuk keunggulan komparatif dan kompetitif (Samroni, 2001).

Pada umumnya, belum semua sumberdaya manusia memahami akan arti pentingnya melakukan perubahan. Perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumberdaya manusia untuk menerima perubahan, karena pada hakikatnya manusia menjadi subyek dan obyek perubahan.

Pemimpin yang efektif terbuka untuk perubahan, setiap organisasi perlu memperhitungkan masa depan. Pemimpin harus melihat keberhasilan yang tidak diharapkan hari ini. Biasanya hal ini menjadi cara terbaik untuk menumbuhkan peluang baru. Sementara itu faktor yang muncul dipermukaan adalah orang tidak dipersiapkan untuk siap menerima sesuatu yang tidak diharapkan.

Drucker menyebutkan bahwa sebagai tangan kanan seorang pemimpin adalah disiplin berfikir dan sebagai tangan kiri adalah keterbukaan untuk terkejut, dengan demikian seorang pemimpin harus mampu berfikir rasional, namun juga terbuka dan siap untuk menerima perubahan lingkungan yang tidak terduga (Wibowo, 2006 p.118).

Peran pemimpin dalam perubahan yaitu sebagai agen perubahan yang mengidentifikasi kebutuhan dan prakarsa kebutuhan dan membantu proses perubahan. Selain itu juga pemimpin menyiapkan bawahan dalam menerima perubahan dengan membantu mengembangkan sikap kondusif dan mengurangi resistensi bawahan.

Pemimpin sekolah dalam hal ini kepala sekolah menurut studi adalah orang yang yang menentukan fokus dan suasana sekolah serta menentukan keberhasilan sekolah (Wahjo Sumidjo, 2002). Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan seorang kepala sekolah. Sedangkan Sekolah sebagai lembaga pendidikan bertugas menyelenggarakan proses pendidikan dan proses belajar mengajar dalam usaha

untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin dan inovator di sekolah. Oleh sebab itu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah adalah signifikan bagi keberhasilan sekolah.

Wahjosumidjo (2002) mengemukakan bahwa penampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi atau sumbangan yang diberikan oleh kepemimpinan seorang kepala sekolah, baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang terukur dalam rangka membantu tercapainya tujuan sekolah. Penampilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh faktor kewibawaan, sifat dan keterampilan, perilaku maupun fleksibilitas pemimpin. Menurut Wahjosumidjo (2002), agar fungsi kepemimpinan kepala sekolah berhasil memberdayakan segala sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan sesuai dengan situasi, diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan profesional yaitu: kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan profesional, serta kompetensi administrasi dan pengawasan (damandiri.or.id).

Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin menurut Koontz, O'Donnel dan Weihrich (1980) memberikan definisi tentang fungsi kepemimpinan yaitu mampu membujuk dan meyakinkan bawahan. Sedangkan H. G. Hicks dan C. R. Gullet di dalam bukunya yang berjudul *Organization Theory and Behavior* (1975) terdapat 8 fungsi pemimpin, yaitu: adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersedia menghargai.

Menurut Koontz, O'Donnel dan Weihrich (1980) dalam Wahjo Sumidjo (2002), Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin harus mampu:

- Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staff dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan siswa serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan telah menetapkan kebijakan tentang pengkategorian sekolah berdasarkan tingkat keterlaksanaan standar nasional pendidikan ke dalam kategori standar, mandiri dan bertaraf internasional. Penjelasan Pasal 11, Ayat 2 dan Ayat 3 Peraturan Pemerintah tersebut menyebutkan bahwa dengan diberlakukannya Standar Nasional Pendidikan, maka Pemerintah memiliki kepentingan untuk memetakan sekolah/madrasah menjadi sekolah/madrasah yang sudah atau hampir memenuhi Standar Nasional Pendidikan dan sekolah/madrasah yang belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan. Terkait dengan hal tersebut, Pemerintah mengkategorikan sekolah/madrasah yang telah memenuhi atau hampir memenuhi Standar Nasional Pendidikan ke dalam kategori mandiri, dan sekolah/ madrasah yang belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan ke dalam kategori standar.

Penjelasan tersebut memberikan gambaran bahwa kategori sekolah standard dan mandiri didasarkan pada terpenuhinya delapan Standar Nasional Pendidikan (standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan). Pemerintah telah menetapkan bahwa satuan pendidikan wajib menyesuaikan diri dengan ketentuan tersebut paling lambat 7 (tujuh) tahun sejak diterbitkannya Peraturan Pemerintah tersebut. Hal tersebut berarti bahwa paling lambat pada tahun 2013 semua sekolah jalur pendidikan formal khususnya di SMA/MA sudah/hampir memenuhi Standar Nasional Pendidikan yang berarti berada pada kategori sekolah mandiri.

Menindaklanjuti kebijakan tersebut, Dit. Pembinaan SMA pada tahun 2007 telah melaksanakan rintisan Sekolah Kategori Mandiri (SKM)/Sekolah Standar Nasional (SSN) di 441 SMA yang tersebar di 32 Provinsi dan 286 Kabupaten/Kota. Selanjutnya pada tahun 2008 rintisan SKM/SSN diperluas menjadi 2.465 SMA di 33 Provinsi dan 465 Kabupaten/ Kota. Rintisan SKM/SSN tersebut dilaksanakan bersama antara Dit. Pembinaan SMA dan Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota mulai dari pengembangan perangkat, strategi, sumberdaya manusia dan penyaluran dana.

Secara umum tujuan dari program rintisan SKM/SSN adalah: 1) mendorong sekolah untuk dapat menyelenggarakan pendidikan agar mencapai kondisi memenuhi/hampir memenuhi standar nasional pendidikan, 2) memberikan arahan upaya-upaya yang harus dilakukan sekolah untuk dapat memenuhi/hampir memenuhi standar nasional pendidikan, 3) memberikan pendampingan kepada sekolah untuk mewujudkan SKM/SSN dalam kurun waktu tertentu, 4) menjalin kerjasama dan meningkatkan peran serta stakeholder pendidikan di SMA baik ditingkat pusat dan daerah dalam mengembangkan SKM/SSN, dan 5) mendapatkan model/rujukan SKM/SSN. Program rintisan SKM/SSN terdiri dari beberapa kegiatan yaitu identifikasi profil sekolah berdasarkan data yang dijangkau melalui inventarisasi kondisi sekolah; penyusunan program kerja rintisan SKM/SSN oleh sekolah; penilaian, penyempurnaan dan penyepakatan program kerja melalui asistensi dan sinkronisasi program; dan supervisi dan evaluasi hasil pelaksanaan program rintisan SKM/SSN.

Mendukung pelaksanaan rintisan SKM/SSN tersebut, Dit. Pembinaan SMA pada tahun 2008 menyalurkan dana bantuan bagi 2.465 SMA dalam bentuk *block grant* melalui dana dekonsentrasi di masing-masing provinsi. Bantuan dana *block grant* program rintisan SKM/SSN merupakan dana rangsangan yang pemanfaatannya dikelola oleh sekolah penerima bantuan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengacu pada program kerja yang telah disepakati antara pihak sekolah, Dit. Pembinaan SMA dan Dinas Pendidikan Provinsi. Dana bantuan/block grant tersebut tidak diarahkan untuk memenuhi seluruh kebutuhan sekolah terkait dengan program rintisan SKM/SSN sehingga kekurangannya dipenuhi secara mandiri oleh sekolah dan Dinas Pendidikan setempat.

Berkaitan dengan program rintisan SKM/SSN tersebut di atas, tindak lanjut pembinaan yang dilakukan oleh Dit. Pembinaan SMA dan Dinas Pendidikan Provinsi/Kabupaten/kota adalah melakukan supervisi dan evaluasi keterlaksanaan program rintisan SKM/SSN yang telah disusun oleh pihak sekolah dan pencapaian profil rintisan SKM/SSN. Kegiatan supervisi dan evaluasi dilakukan sebagai upaya pembinaan untuk memantau keterlaksanaan program kerja dan pencapaian profil rintisan SKM/SSN. (Direktorat Pembinaan SMA, Ditjen. Manajemen Dikdasmen, 2008)

Provinsi Banten sebagai provinsi termuda di Indonesia memiliki banyak “pekerjaan rumah” atas kondisi pendidikannya. Karena masih tingginya angka buta huruf, putus sekolah dan parahnya sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia. Pada tahun 2007-2012 ini pemerintah Provinsi Banten masih menargetkan penuntasan Wajar Dikdas 9 tahun sampai dengan tahun 2009 dan Wajar Pendidikan Menengah 12 tahun sampai dengan 2012.

Amanat UUD 1945, yang memerintahkan agar anggaran pendidikan dan kesehatan sebesar 20 persen dari jumlah APBD dan APBN. Prov.Banten hanya bisa memenuhi 12% dana APBD untuk membiayai sektor pendidikan dari jumlah APBD sebesar 21 triliun pada tahun 2008.(Banten.go.id). Di Banten jumlah SMA/SMK yang telah terakreditasi hingga tahun 2007 sebanyak 5100 dari total jumlah sekolah dasar sampai perguruan tinggi negeri sebanyak 10.526 buah (npsn.diknas.go.id, 2008).

Kabupaten Serang, sebagai ibukota Banten memiliki 12 sekolah rintisan SSN/SKM sejak tahun 2007/2008. Salah satunya adalah SMA N 1 Anyer, yang dianggap sudah mampu melaksanakan perubahan menjadi Sekolah Kategori Mandiri atau Sekolah Standar Nasional, karena sudah berdiri 23 tahun yang lalu yaitu dari tahun 1986 dan memiliki tempat yang strategis di wilayah perkotaan. Ditunjuknya SMAN 1 Anyer sebagai sekolah rintisan SSN seiring dengan bergantinya Kepala Sekolah dari bulan juli 2007. Kepala Sekolah saat ini juga berkeinginan memperbaiki kondisi SMA N 1 Anyer yang dinilai memiliki banyak potensi tetapi outputnya yaitu kualitas siswanya masih rendah terbukti dengan masih sedikitnya siswa yang diterima diperguruan tinggi favorit. Pada awalnya hal yang dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah mengganti visi sekolah dengan menitik beratkan pada proses perbaikan belajar mengajar dengan tetap mengunggulkan kegiatan ekstrakurikuler. Selain itu dibutuhkan sumber dana untuk mendukung program rintisan SSN yang membutuhkan waktu sekitar 5 tahun.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah memungkinkan SMA N 1 Anyer menerapkan kurikulum sesuai potensi dan kondisi sekolah dan lingkungannya terutama dekat dengan daerah wisata dan daerah industri. Perluasan peran komite sekolah untuk mendukung hal tersebut diharapkan dapat lebih optimal lagi. Dengan 45 orang guru yang sebagian besar sarjana pendidikan dan 20 tenaga

kependidikan, berusaha melayani 841 orang siswa. Kurikulum yang diterapkan seluruhnya sudah KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) Tahun 2006, memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan lingkungan setempat.

Menurut penelitian Alma Harris (2006) bahwa memimpin perubahan di sekolah yang berbasis lokal dan masyarakat lebih baik daripada di sekolah yang berubah karena kekuatan standarisasi dan akuntabilitas. Kualitas kepemimpinan sangat penting pada sekolah yang berbasis masyarakat dan lokal. Dan terdapat hubungan yang kuat antara kerugian sosial dan prestasi yang rendah.

Menurut model Kontingensi Kepemimpinan Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2007, p. 359) ada tiga faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi yaitu kepemimpinan, kemampuan bawahan, dan situasi/lingkungan.

Kepemimpinan mengarah pada pendekatan karakteristik seorang manajer dalam memimpin dan didefinisikan menjadi dua dasar gaya kepemimpinan yaitu Pertama, pemimpin yang berorientasi pada hubungan dimana fokus utamanya adalah mengembangkan hubungan yang baik dengan subordinatnya. Kedua, pemimpin yang berorientasi pada tugas. Fokus utamanya adalah memastikan bahwa bawahan berada pada level yang tinggi.

Kemampuan bawahan akan menentukan level/posisi bawahan dalam bekerja, jika pekerjaannya selesai dengan hasil yang baik maka selanjutnya ia dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat kesulitan atau posisi yang lebih tinggi. Kemampuan bawahan ini juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang akan mempengaruhi motivasi, budaya kerja dan lain-lain.

Variabel situasi digambarkan sebagai hubungan pemimpin dan bawahan, lingkungan kerja, struktur pekerjaan, kekuatan posisi pemimpin, kepuasan bekerja dan lain-lain. Situasi ini juga sangat menentukan perubahan organisasi di samping faktor kepemimpinan dan kemampuan bawahan. Faktor situasi mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien.

Walaupun ada faktor kemampuan bawahan dan lingkungan yang mempengaruhi perubahan tetapi fokus dan asumsi dalam penelitian ini adalah

bahwa kepemimpinan sebagai faktor utama yang memiliki pengaruh terhadap perubahan yang terjadi di sekolah.

SMAN 1 Anyer termasuk sekolah yang berubah karena standarisasi dari pemerintah yang mau tidak mau harus dilakukan. Kepala Sekolah sebagai pemimpin perubahan harus melakukan manajemen perubahan agar dapat mencapai tujuan perubahan yaitu mencapai Sekolah Kategori Mandiri dalam tahun 2013, butuh waktu 5 tahun. Sehingga masalah dalam penelitian ini adalah menganalisis kepemimpinan Kepala Sekolah dalam perubahan di SMAN 1 Anyer.

### **1. 2 Pertanyaan Penelitian**

Adapun pertanyaan yang hendak diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan Kepala Sekolah dalam proses perubahan di SMAN 1 Anyer?
2. Apakah faktor penghambat perubahan di SMAN 1 Anyer?

### **1. 3 Tujuan Penelitian**

Dari serangkaian penelitian yang akan dilakukan ini, ada beberapa tujuan yang hendak dicapai oleh peneliti, yaitu:

1. Untuk menganalisis kepemimpinan Kepala Sekolah dalam proses perubahan di SMAN 1 Anyer.
2. Untuk mengetahui faktor penghambat perubahan di SMAN 1 Anyer.

### **1. 4 Manfaat Penelitian**

Hasil akhir dari penelitian ini dapat bermanfaat, baik secara langsung maupun tidak langsung setidaknya bagi pihak-pihak berikut:

1. Pemerintah

Bagi pemerintah, khususnya pemerintah daerah dalam hal ini dinas pendidikan kabupaten/kota, penelitian ini berguna untuk menjadi bahan pertimbangan agar senantiasa melakukan manajemen perubahan dan menyiapkan dan mengevaluasi organisasi sekolah yang ada diwilayahnya

untuk kemudian mengembangkan peran kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kesiapan sekolah tersebut.

## 2. Perguruan Tinggi atau Akademisi

Karya ilmiah ini dapat menjadi suatu wacana baru tentang konsep kepemimpinan dan manajemen perubahan serta faktor yang menghambat perubahan pada organisasi sekolah juga dibahas lebih lanjut melalui penelitian-penelitian ilmiah terhadap berbagai macam organisasi atau bidang lain yang ada di seputar isu ini, mengingat konsep kepemimpinan dan manajemen perubahan akan selalu dibutuhkan terlebih lagi disaat krisis bangsa ini yang akan menuntut banyak perubahan secara nasional maupun global.

## 3. Organisasi Pendidikan/Sekolah dan Kepala Sekolah

Melalui penelitian ini, diharapkan organisasi sekolah dan kepala sekolah mendapatkan pengetahuan atau masukan dan wacana untuk kemudian dapat dijadikan pertimbangan maupun diaplikasikan dalam berbagai menghadapi perubahan organisasi sekolah yang direncanakan maupun tidak direncanakan, Kepala sekolah diharapkan dapat memimpin perubahan di sekolahnya masing-masing.

### 1.5 Batasan Penelitian

1. Faktor pengaruh perubahan yang digunakan disini adalah Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan asumsi bahwa Kepemimpinan adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap perubahan di SMAN 1 Anyer dengan mengabaikan faktor pengaruh yang lain.
2. Perubahan sekolah adalah perubahan yang dilakukan Kepala Sekolah yang dirumuskan dari visi, misi, dan sasaran serta SWOT Program Tahunan Sekolah dalam memenuhi tujuh standar Sekolah Kategori Mandiri (SKM).
3. *Middle manager* yang maksud adalah tingkatan struktur yang ada di bawah Kepala sekolah.

## 1.6 Model Operasional Penulisan

Teori memimpin perubahan yang digunakan adalah teori EASIER, Hussey (2000) yang terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 1 Indikator Memimpin Perubahan

No	Konsep	Indikator
1.	Envisioning (memimpikan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punya visi yang terinspirasi dari kenyataan bahwa perubahan itu perlu dilakukan</li> <li>• Mendefinisikan visi secara jelas agar tidak ada variasi interpretasi yang akhirnya mendistorsi perubahan</li> </ul>
2.	Activating (mengaktifkan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya tugas untuk memastikan bahwa orang lain dalam organisasi memahami, mendukung bahkan membagikan visi dengan mengkomunikasikan visi dan mendefinisikan dengan cara yang masuk akal</li> <li>• Adanya komitmen dari yang membantu tugas pemimpin terhadap visi</li> </ul>
3.	Supporting (mendukung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan inspirasi kepada orang untuk melakukan lebih baik daripada yang mungkin mereka capai dengan rasa empati dan saling pengertian</li> <li>• Memberikan dukungan moral</li> <li>• Bersikap jujur dan dapat dipercaya</li> </ul>
4.	Implementing (melaksanakan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memastikan bahwa semua konsekuensi</li> </ul>

		<p>perubahan dapat dimengerti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan untuk melakukan perubahan</li> <li>• Membagikan tanggung jawab untuk berbagai tindakan, terutama apabila proses tidak dapat dilakukan pada waktunya</li> <li>• Mengusahakan anggaran yang diperlukan untuk menjamin rencana pelaksanaan</li> <li>• Menetapkan team dan struktur yang diperlukan untuk implementai rencana</li> <li>• Membagikan hak sumberdaya manusia terhadap tugas</li> <li>• Menetapkan tujuan untuk program perubahan</li> <li>• Mempertimbangkan kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.</li> </ul>
5.	<p>Ensuring (memastikan)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya monitoring dan pengawasan</li> <li>• Melakukan koreksi sebagaimana seharusnya bila ada deviasi</li> </ul>
6.	<p>Recognizing (menganal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan pengakuan pada yang terlibat perubahan baik positif maupun negatif</li> <li>• Melakukan penguatan dan menyingkirkan hambatan terhadap kemajuan seperti penghargaan finansial atau pengakuan publik</li> </ul>

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan dua teori sebagai pisau analisis. *Pertama*, teori memimpin perubahan untuk menganalisis peran Kepala Sekolah dalam memimpin perubahan. Dan *kedua*, teori manajemen perubahan untuk menganalisis implementasi perubahan yang dilakukan di Sekolah. Di samping itu ditambahkan juga teori kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai penunjang analisis.

#### 2.1 Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumberdaya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada yang akan terkena dampak perubahan. Manajemen perubahan dituakan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisir dan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang akan terlibat didalamnya (Wibowo, 2006).

Dikaitkan dengan konsep ‘globalisasi’, maka Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu customer, competition, dan change (Michael Hammer dan James Champy, 1994 dalam Hasan Mustafa, 2001). Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan, harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Perubahan lingkungan organisasi – eksternal maupun internal – adalah suatu keniscayaan, dahulu maupun sekarang. Namun di masa sekarang, kecepatan dan intensitas perubahan lingkungan tersebut pada umumnya berlangsung begitu tinggi, penuh dinamika dan turbulensi. Bahkan, seringkali bersifat diskontinyu sehingga bukan saja menyulitkan, tetapi dapat mengancam keberlangsungan hidup suatu organisasi.

Jelaslah, perubahan lingkungan (environmental change) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (organizational change). Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan, tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan terseok, bahkan akan mati terlindas hukum besi perubahan.

George dan Jones (2002) menyebutkan sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong perubahan, yakni kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etikal. Dewasa ini persaingan dalam dunia bisnis berlangsung semakin sengit. Dinamika ekonomi dan politik nasional, regional maupun global bergerak sangat fluktuatif dan penuh kejutan. Globalisasi ekonomi dan budaya yang dipicu oleh perkembangan pesat teknologi informasi dan transportasi telah menyebabkan dunia ini bagaikan desa global (global village). Perubahan struktur demografik dan sosial berlangsung secara sangat signifikan. Dan di tengah semua itu mencuat pula di sana-sini kesadaran etik masyarakat yang menuntut ditegakkannya perilaku etis dalam dunia kerja, bisnis, dan politik.

Sementara, pada lingkungan internal organisasi, perubahan-perubahan yang terjadi pada nilai-nilai, etos kerja, kompetensi maupun aspirasi karyawan juga mengharuskan respons organisasional yang tepat. Makin tingginya tingkat pendidikan rata-rata karyawan, misalnya, akan menyebabkan meningkatnya aspirasi dan tuntutan mereka dalam bekerja. Mereka pada umumnya mengharapkan perlakuan kerja yang lebih manusiawi, peluang aktualisasi diri yang lebih besar, suasana kerja yang lebih menyenangkan, cara kerja yang lebih fleksibel, pemberian reward yang lebih adil dan lebih motivatif, kesempatan karir yang lebih terbuka, dan sebagainya.

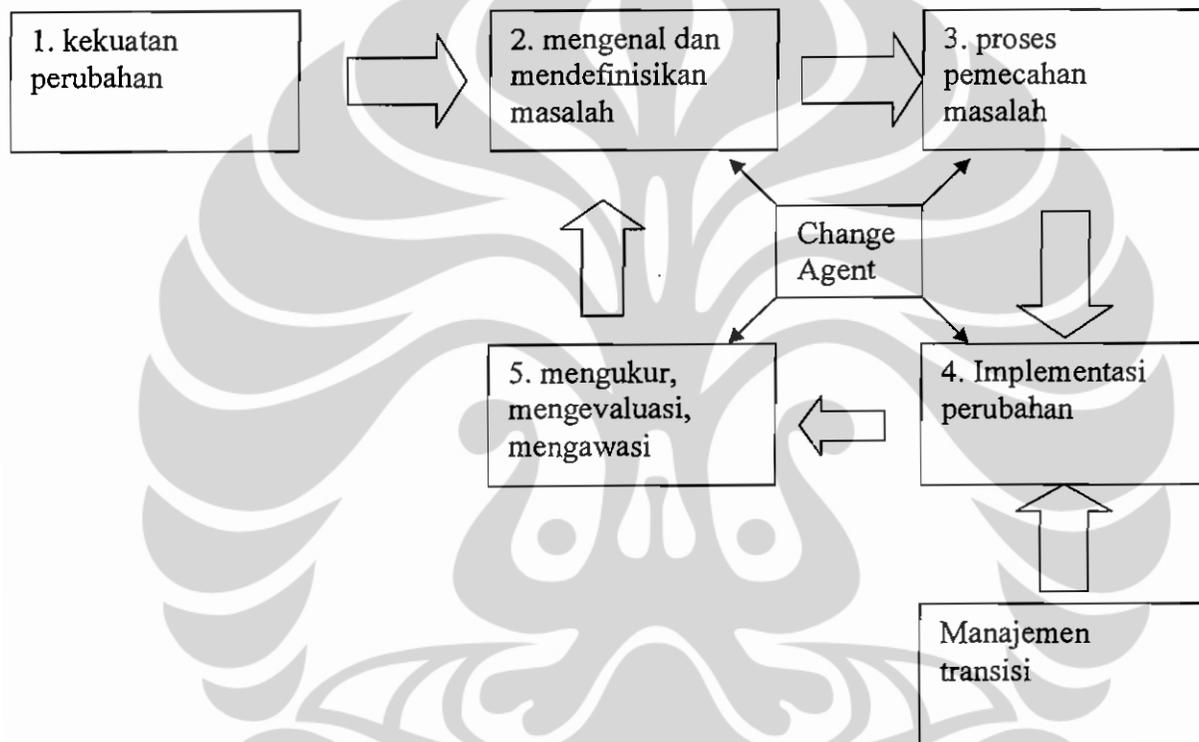
#### **a. Teori Perubahan Tyagi**

Tyagi memandang bahwa model perubahan Kurt Lewin belum cukup lengkap, karena tidak menyangkut beberapa isu penting. Proses perubahan tidak hanya bersangkutan dengan perilaku sumber daya manusia. Pendekatan sistem dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Banyak faktor yang harus diperhitungkan dan terpengaruh dalam proses perubahan. Komponen dalam sistem tersebut adalah dimulai dengan (1)

adanya kekuatan untuk perubahan, (2) mengenal dan mendefinisikan masalah, (3) proses penyelesaian masalah, (4) mengimplementasikan perubahan, dan (5) mengukur, mengevaluasi dan mengontrol hasilnya. Selama proses pelaksanaan perubahan diperlukan adanya manajemen transisi atau manajemen perubahan. Sedangkan sebagai pelaksana proses perubahan adalah agen perubahan.

Proses model Tyagi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2. 1 Proses Model Tyagi



Sumber : Tyagi, Organizational Behavior, New Delhi: Excel Books, 201:280

### b. Model Perubahan Victor Tan

Victor Tan mengemukakan bahwa untuk mendapatkan keberhasilan dalam proses perubahan, pemimpin harus dapat memenangkan pikiran hati orang dalam organisasi. Victor Tan mengintrodusir 4 (empat) tahapan yang harus dilalui dalam proses perubahan, yaitu :

- Membuka pikiran

Sering kali, pemimpin berusaha merubah pikiran orang lain dengan cara memaksa. Mereka berusaha agar orang berubah dengan memberi perintah dan bahkan dengan membentaknya. Fokusnya adalah agar mereka mau mendengar apa yang dikatakan tindakan demikian tidak akan memberia hasil apa yang diharapkan.

- **Memenangkan hati**

Apabila membuka pikiran adalah berkenaan dengan alasan, maka memenagkan hati berkaitan dengan emosi. Kebutuhan bawahan untuk dihargai merupakan motivasi yang kuat untuk perubahan. Cara menghargai orang lain adalah dengan mengenal arti pentingnya kepeduian merkea atas lingkungan sekitarnya. Dengan mengkomuniaksikan lebih dini tentang alasan dan tujuan perubahan kepada orang, akan lebih dapat memenangkan hati dari pada dikomunikasikan setelah dilaksanakan. Suatu proses menciptakan kepedulian akan perubahan harus dimulai dari menekankan pentingnya kedudukan orang untuk tahu dan memahami kenapa perubahan perlu dilakukan. Setelah melakukan itu, pemimpin melakukan itu pemimpin kemudian harus menjelaskan manfaat perubahan kepada orangnya. Menjual perubahan adalah tentang membuat orang tertarik kepada keinginan berubah. Orang yang tidak membeli perubahan adalah mereka yang menolak atau resisten terhadap perubahan.

- **Memungkinkan tindakan**

Ada empat alasan mengapa orang tidak mau berubah, pertama, karena mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan, kedua, mereka tidak tahu bagaimana caramelakukannya, ketiga, mereka tidak tahu mengapa mereka harus melakukannya, keempat, terdapat hambatan yang berada diluar kotrol mereka.

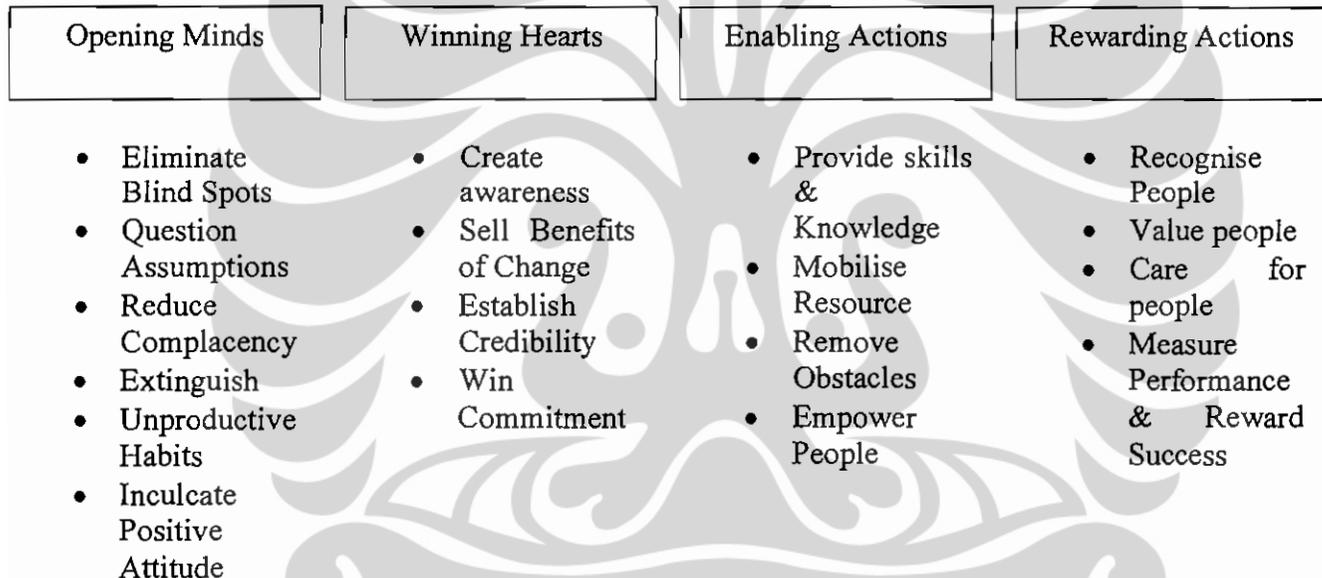
Peran pemimpin adalah mengatasi setiap alasan agar meungkinkan orang agar perubahan terjadi. Peran pemimpin adalah memastikan bahwa komunikasi berjalan efektif, sehingga bawahan lebih memahami artinya perubahan terhadap organisasi dan dirinya. Untuk membantu staf yag tidak mengetahui apa yang harus dilakukan, pemimpin perlu mengkomunikasikan secara efektif apa yang harus dirubah. Demikian pula tentang rasinalitas tujuan dan manfaat perubahan harus dikomunikasikan secara lugas dan tegas.

- **Menghargai prestasi**

Apabila orang tidak dikenal dan dihargai atas prestasinya oleh organisasinya sendiri, mereka akan pergi dan bergabung dengan organisasi lain yang mengenal dan menghargai mereka. Menghargai orang dan mengenal kontribusinya akan memotivasi orang untuk berubah. Mereka juga ingin lebih berusaha mencapai sesuatu bagi dirinya dan organisasi.

Pemimpin yang memperhatikan orang dan menunjukkan kepedulian atas orang akan mendapatkan respek dan komitmen. Orang tidak peduli, berapa besar pemimpin tahu sampai mereka tahu seberapa besar pemimpin peduli. Untuk memotivasi orang terhadap perubahan adalah peting sekali bahwa pemimpin menghargai orang secara adil.

Gambar 2. 2 Tahapan Perubahan Victor Tan



Sumber : Victor Tan, Changing Your Corporate Culture, 2002

### c. Tahapan Perubahan Kotter

Kesalahan umum yang sering terjadi dalam proses perubahan antara lain karena (1) Memberi kesempatan terlalu banyak terjadinya kepuasan dengan dirinya sendiri, (2) Kegagalan menciptakan koalisi pengarah yang cukup kuat (3) Merendahkan kekuatan visi, (4) Kurang mengkomunikasikan visi, (5)

Membolehkan hambatan menutup visi baru, (6) Gagal menciptakan kemenangan jangka pendek, (7) Menyatakan kemenangan terlalu cepat, (8) Lupa menanamkan perubahan secara tepat didalam budaya organisasi.

- Menumbuhkan rasa urgensi

Organisasi perlu dicairkan dengan menciptakan alasan mengapa perubahan diperlukan. Mengidentifikasi dan mempelajari situasi internal maupun eksternal yang dihadapi serta mendiskusikan krisis atau potensi krisis atau peluang besar sehingga memerlukan perubahan

- Menciptakan koalisi pengarah

Membentuk kelompok kerja sebagai team dengan kekuasaan cukup untuk memimpin perubahan. Kelompok dapat bersifat lintas fungsi dan tingkatan-tingkatan. Kelompok kerja ini diharapkan dapat merumuskan kebijakan dan hasilnya dapat menjadi arahbagi jalannya proses perubahan.

- Membangun visi dan strategi

Menciptakan visi untuk mengarahkan usaha perubahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dengan visi dan strategi yang jelas diharapkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karena itu, visi dan strategi yang baru harus dipergunakan segenap pihak yang terlibat dalam proses perubahan.

- Mengkomunikasikan visi yang telah berubah

Agar dipahami dan mndapatka dukungan, visi dan strategi yang baru tersebut perlu dikomunikasikan terus menerus setiap ada kesempatan. Komunikasi diperlukan untuk mempengaruhi setiap karyawan agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi.

- Pemberdayaan pekerja untuk aksi secara luas
- Membangkitkan kemenangan jangka pendek
- Mengkonsolidasikan dan menghasilkan perubahan
- Menetapkan pendekatan baru ke dalam budaya

#### **d. Proses Perubahan Pasmore**

Perubahan menuut Pasmore berlangsung dalam 8 tahap secara berurutan yaitu :

1. persiapan
2. analisis kekuatan dan kelemahan

3. mendesain sub unit organisasional baru
4. mendesain proyek
5. mendesain sistem kerja
6. mendesain sistem pendukung
7. mendesain mekanisme integratif
8. implementasi perubahan

## 2.2 Hambatan-hambatan dalam Perubahan

Perubahan organisasional bukanlah hal yang mudah dilakukan. Ada banyak kendala yang bisa menghadang dan memacetkan program-program perubahan. Sejumlah kendala yang ditengarai oleh George dan Jones (2002:645-646) adalah: (1) kendala-kendala sistem keorganisasian dan kekuasaan, (2) perbedaan-perbedaan dalam orientasi fungsional dan struktur organisasi yang mekanistik, (3) kelembaman (inertia) kultur organisasi, (4) norma dan kohesivitas kelompok, (5) pemikiran kelompok (group think) dan kendala-kendala individual, seperti ketidaksiapan yang mengakibatkan rasa ketidakpastian, kekhawatiran, ketidakamanan, persepsi selektif, dan retensi kebiasaan.

Mekanisme yang telah tertanam untuk menghasilkan kemantapan dalam beroperasinya suatu organisasi -- yang diberlakukan dalam sistem seleksi karyawan, sistem pelatihan, sistem penilaian kinerja, sistem reward dan punishment, sistem informasi, sistem keuangan, sistem pengambilan keputusan, dan lain-lain -- akan menghasilkan suatu inertia ketika menghadapi perubahan. Pola hubungan-hubungan kekuasaan yang telah mapan dan mendatangkan sejumlah privileges bagi para pelakunya juga dapat menghambat upaya perubahan yang mengarah pada redistribusi wewenang pengambilan keputusan. Para manajer dan supervisor yang menikmati kewenangan yang luas mungkin merasa terancam dengan akan diberlakukannya sistem pengambilan keputusan partisipatif atau diterapkannya tim kerja swakelola.

Orientasi fungsional yang berbeda pada tiap-tiap departemen atau bagian organisasi juga dapat mempersulit terbangunnya kesamaan visi perubahan. Sebagai contoh, departemen keuangan yang lebih berorientasi pada efisiensi biaya mungkin akan menolak ide perubahan teknologi yang diusulkan departemen produksi yang ingin mengejar kuantitas dan kualitas produksi yang lebih tinggi

yang akan berakibat pada meroketnya anggaran. Contoh lain, usulan perubahan desain produk oleh departemen pemasaran berdasarkan hasil riset pasar, bisa jadi kurang direspons positif oleh departemen produksi jika dirasa hanya akan menimbulkan kerepotan dalam proses produksi. Begitulah, masing-masing departemen atau divisi cenderung mengedepankan kepentingan atau mission diri sendiri. Validitas gagasan perubahan akan dinilai pertama-tama dari sudut pandang kepentingan masing-masing. Biasanya, egoisme departemental atau divisional tersebut tumbuh subur dalam struktur organisasi yang mekanistik.

Budaya organisasi, sebagaimana disebutkan hampir 60 tahun yang lalu oleh Selznick (1948), merupakan variabel independen yang sangat memengaruhi perilaku karyawan. Nilai-nilai yang sudah terlembagakan melalui peran perilaku organisasional dalam kurun waktu yang cukup lama akan menjadi panduan otomatis perilaku para karyawan. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat, yakni yang ditandai dengan dipegang dan dianutnya nilai-nilai inti organisasi secara intensif dan secara luas oleh anggota organisasi tersebut (Wiener, 1988), akan menyulitkan suatu perubahan organisasional yang menuntut berubahnya nilai-nilai inti tersebut. Dengan demikian, suatu organisasi yang sudah berpuluh-tahun memperankan nilai-nilai budaya korup, etos kerja medioker atau bahkan minimalis, dan business ethics yang rendah sudah barang tentu tidak mudah untuk berubah menjadi organisasi yang berbudaya etis, menjunjung tinggi nilai-nilai moral, beretoskerja tinggi, dan berorientasi pada keunggulan.

Kelompok-kelompok kerja, formal maupun non-formal juga dapat menjadi penghalang upaya perubahan. Individu-individu yang ingin mengubah perilaku kerjanya besar kemungkinan akan dihambat oleh norma kelompok yang tidak sejalan. Tekanan kelompok dapat mengerem usaha-usaha individual maupun program perubahan organisasional. Kelompok-kelompok dengan kohesivitas tinggi yang merasa terancam akan kehilangan kenyamanannya atas penguasaan suatu sumber daya organisasi mungkin akan melakukan perlawanan.

Kebiasaan berpikir para pimpinan dan segenap karyawan dalam menganalisis situasi dan merespons masalah dapat memerangkap mereka dalam pola-pola pikir konvensional-organisasional (group think). Hal itu akan cenderung menghalangi munculnya pemikiran segar yang diperlukan untuk perubahan.

Dalam keadaan demikian, penglihatan masalah dari sudut pandang yang berbeda dan pengajuan alternatif solusi yang sama sekali lain, sulit muncul. Gagasan-gagasan baru, darimanapun datangnya, cenderung dicurigai.

Akhirnya, hambatan perubahan juga sering muncul dari keengganan individual yang berasal dari faktor kebiasaan, ketidaksiapan, terusiknya rasa aman, kekhawatiran akan berkurangnya penghasilan dan bertambahnya kerepotan, ketakutan terhadap hal-hal yang belum dikenali, dan persepsi negatif yang berasal dari informasi mengenai kegagalan-kegagalan upaya perubahan.

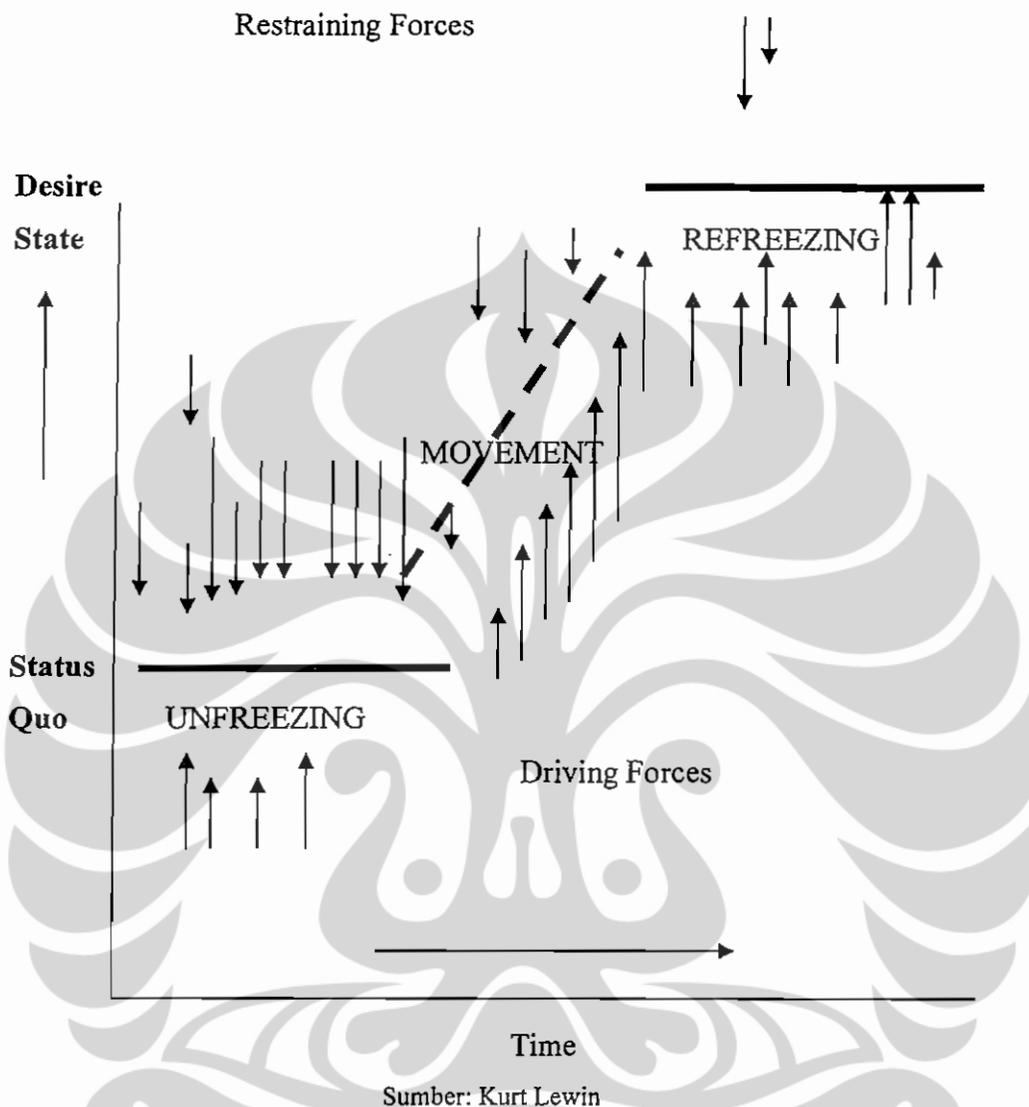
### 2.3 Pendekatan Perubahan

a. Perspektif perubahan menurut Linda S.Ackerman (1984):

- **Developmental Change**, Perubahan yang sifatnya linier, misalnya berupa perbaikan skill, metode atau kondisi yang bukan didasarkan pada alasan pengukuran.
- **Transitional Change**, perubahan transisi ke arah reorganisasi, merger, pengenalan pelayanan baru, proses, sistem, teknologi, dll
- **Transformational Change**, perubahan radikal (revolutioner) terkait dengan perubahan kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma dan kesadaran tentang apa yang mungkin dan diperlukan bagi organisasi

b. Pendekatan klasik yang dikemukakan oleh Kurt Lewin mencakup tiga langkah. Pertama : *UNFREEZING the status quo*, lalu *MOVEMENT to the new state*, dan ketiga *REFREEZING the new change to make it permanent*. Kalau digambarkan modelnya menjadi seperti di bawah ini

Gambar 2.3 Pendekatan Klasik



Selama proses perubahan terjadi terdapat kekuatan-kekuatan yang mendukung dan yang menolak. Melalui strategi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, kekuatan pendukung akan semakin banyak dan kekuatan penolak akan semakin sedikit.

- **Unfreezing** : Upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.

- **Movement** : Secara bertahap (step by step) tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.
- **Refreezing** : Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi yang baru lainnya. Jika berhasil maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.

Implikasi dari penerapan teori Lewin:

- Perlu analisis secara periodik perubahan organisasi dan mengidentifikasi variabel-variabel yang menjadi kekuatan untuk berubah.
- Menganalisis bagaimana kiranya respon yang akan terjadi, dampak positif dan negatif perubahan terhadap fungsi-fungsi, orang-orang, dan bagian-bagian dalam organisasi.
- Berdasarkan kedua analisis tersebut kemudian ditetapkan tipe perubahan apa yang akan dipilih, dan pengembangan rencana yang mungkin, serta antisipasi terhadap resistensi.

#### c. Planned Change dan Emergent Change

Pendekatan dalam melaksanakan perubahan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu mungkin Planned Change lebih tepat dan pada kondisi lainnya mungkin Emergent Change lebih cocok.

Perubahan terencana merupakan perubahan yang dapat dilakukan secara rutin, berulang-ulang, dapat diprediksi dan dikendalikan. Untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu :

1. Exploration Phase (fase eksplorasi)
2. Planning phase (fase perencanaan)
3. Action phase (fase tindakan)
4. integration phase (fase integrasi)

Emergent approach atau pendekatan darurat memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu struktur,

budaya, pembelajaran organisasional, perilaku manajerial, serta kekuatan dan politik.

1. Organisational Structure (Struktur Organisasi)
2. Organisational Culture (Budaya organisasi)
3. Organisational Learning (Organisasi pembelajaran)
4. Managerial Behaviour (perilaku manajerial)
5. Power and Politics (Kekuatan dan Politik)

Dalam melakukan Emergent Change, untuk mengelola perubahan stratejik dan operational diperlukan tindakan dengan melibatkan lima faktor yang saling berkaitan, yaitu :

1. Environmental Assesment (penelusuran lingkungan)
2. Leading Change (memimpin perubahan)
3. Linking Strategic dan Operational Change (Menghubungkan perubahan stratejik dan operasional)
4. Human resources sebagai Assets dan Liabilities (Sumberdaya manusia sebagai kekuatan dan beban)
5. Coherence of purpose (pertalian maksud)

#### d. Kegagalan dalam Perubahan

Hussey (2000) mengidentifikasi adanya sepuluh penyebab kegagalan melakukan perubahan :

1. Implementasi memerlukan waktu lebih lama dari pada yang direncanakan.
2. Kebanyakan masalahnya tidak diidentifikasi sebelumnya
3. Aktivitas dalam implementasi tidak cukup dikoordinasikan
4. Aktivitas dan krisis yang bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan tidak dilakukan
5. Manajer kekurangan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan perubahan
6. Pelatihan dan instruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup
7. Faktor Eksternal yang tidak terkendali berdampak pada implementasi
8. Manajer departemen tidak cukup memberi kepemimpinan dan arahan
9. Tugas pokok implementasi tidak didefinisikan secara detail, dan

10. Sistem Informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi

Sementara itu Donald N. Sull (2002) dalam Wibowo, 2006 mensinyalir bahwa organisasi yang sukses jika menghadapi perubahan besar sering gagal merespon secara efektif. Masalah sebenarnya adalah karena adanya kecenderungan kelembaman organisasi yang berpengaruh pada pola perilaku dalam organisasi. Sull menyebutnya sebagai Dinamika Kegagalan, antara lain ditunjukkan oleh adanya beberapa kecenderungan :

- Dari berpikir strategis menjadi tertutup
- Dari proses menjadi rutin
- Relationship menjadi belunggu
- Nilai-nilai berubah menjadi dogma

Sedangkan Potts dan LaMarsh (2004) melihat bahwa kegagalan menjalankan perubahan terjadi karena perubahan memerlukan waktu lama untuk mengimplementasikan, memerlukan biaya terlalu banyak dan menyebabkan ketidaknyamanan. Dengan demikian, apabila telah diambil keputusan untuk melakukan perubahan, harus konsisten dan komit untuk dilanjutkan.

Hubungan peran diantara stakeholder dalam organisasi menurut Conner dapat berbentuk linear (linier), triangular (segitiga) atau square (segiempat).

1. Hubungan linier menunjukkan rantai komando manajemen seperti biasanya. Target melapor kepada agent, dan agent melapor kepada sponsor. Sponsor mendelegasikan tanggungjawab kepada agent, yang pada gilirannya berhubungan langsung dengan target untuk memastikan bahwa perubahan terjadi.
2. Hubungan segitiga lebih kompleks dan dalam banyak situasi sangat tidak efektif. Dalam konfigurasi segitiga, kedua agent dan target bekerja untuk sponsor, tetapi target tidak melapor kepada agent. Biasanya sponsor adalah eksekutif senior, target adalah manager lini, dan agent bekerja dalam fungsi pendukung.
3. Hubungan segiempat, agent melapor kepada satu sponsor dan target kepada sponsor lainnya.

#### e. Komitmen terhadap perubahan

Keberhasilan suatu perubahan berakar pada komitmen. Conner mengemukakan bahwa proses komitmen diperoleh tiga fase atau tahapan yaitu preparation (persiapan, acceptance (penerimaan), dan commitment (janji).

Tahapan Preparation terdiri dari contact dan awareness. Usaha melakukan kontak dalam bentuk rapat, pidato, memo, tidak selalu mengabaikan kepedulian mungkin justru ketidakpedulian. Ketidakpedulian mengurangi kesempatan mendapatkan cukup persiapan komitmen. Sebaliknya, kepedulian memajukan proses persiapan. Hasil yang mungkin diperoleh dari kepedulian adalah confusing dan understanding. Confusion atau kebingungan mengurangi kemungkinan persiapan yang cukup, sedangkan understanding atau pemahaman memajukan proses fase kedua, yaitu acceptance.

- Acceptance

Fase penerimaan terdiri dari tahapan *understanding* dan *perception*. Hasil yang mungkin diperoleh dari tahap understanding dapat berupa persepsi negatif dan persepsi positif. Persepsi negatif menurunkan dukungan dan mengusahakan lingkungan yang mungkin dapat memperkuat resistensi. Sebaliknya, persepsi positif meningkatkan dukungan dan penerimaan perubahan. Sedangkan kemungkinan hasil dari persepsi positif adalah keputusan tidak mendukung implementasi atau keputusan format untuk memulai perubahan.

#### Commitment

Fase *commitment* atau janji terdiri dari *installation*, *adoption*, *institutionalization*, dan *Internalization*. *Installation stage* bukan hanya merupakan periode percobaan perubahan diuji untuk pertama kali, tetapi merupakan kesempatan pertama tindakan komitmen timbul. Tindakan ini memerlukan konsistensi tujuan, investasi sumber daya, dan subordinasi sasaran jangka pendek dengan tujuan jangka panjang. Ada 2 kemungkinan hasil dari *installation stage*, yaitu perubahan digugurkan setelah implementasi awal atau diadopsi untuk pengujian jangka panjang.

*Installation stage* merupakan test pendahuluan dengan fokus pada masalah memulai, maka *adoption* menguji implikasi lebih luas dari perubahan. *Adoption* memfokus pada kepentingan dengan masalah mendalam dan jangka panjang.

Tingkat komitmen dipertimbangkan perlu bagi organisasi untuk mencapai adoption stage. Perubahan dapat terminated atau dihentikan setelah digunakan secara ekstensif, atau perubahan dapat institutionalized atau melembaga sebagai prosedur standar operasi.

## 2. 4 Tujuan dan Sasaran Perubahan

Dalam tujuan perubahan Kurt Motamendi mencari hubungan antara kedua lingkungan dalam konsep yang disebut Adaptabilitas dan Kopabilitas. Adaptabilitas adalah kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya dan mengambil tindakan untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. Sedangkan Kopabilitas mengacu pada kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai sebuah sistem yang kuat sambil melakukan penyesuaian yang diperlukan dengan lingkungan eksternalnya yang berubah.

Namun diingatkan bahwa perubahan harus dilakukan dengan hati-hati dengan mempertimbangkan agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan lebih besar dari beban kerugian yang harus ditanggung. Kebanyakan diantara kita sering lupa memperhitungkan social costs sebagai akibat perubahan. Dengan demikian tujuan melakukan perubahan bukan sekedar untuk berubah dan tampak berbeda. Perubahan hanya dilakukan apabila diperlukan dan diperoleh keyakinan bahwa manfaatnya lebih besar dari biaya yang harus dikorbankan.

Tujuan suatu perubahan pada umumnya masih bersifat makro dengan jangka waktu yang relatif panjang. Untuk itu tujuan dijabarkan dalam jangka waktu yang lebih pendek dengan ukuran yang lebih spesifik dan konkrit.

Sebagai sasaran perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, sumberdaya manusia, proses mekanisme kerja dan budaya dalam suatu organisasi.

### a. Struktur organisasi

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan. Desain organisasi dirubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemental dikombinasikan,

lapisan vertikal dirubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis team atau desain matriks. Job description (deskripsi kerja), Job enrichments (pengkayaan tugas), atau Flexible work hours (fleksibilitas jam kerja) didefinisikan ulang. Modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula peningkatan motivasi melalui penghargaan.

#### b. Teknologi

Perbaikan teknologi diarahkan pada pekerjaan yang lebih efisien. Manajemen saintifik mengimplementasikan perubahan berdasar time and motion study untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi. Dengan perubahan teknologi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan daya saing organisasi.

#### c. Pengaturan fisik

Pengaturan fisik dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan kerja, kebutuhan interaksi formal dan kebutuhan sosial jika membuat keputusan tentang konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan dll. Mengurangi tembok dan partisi dan desain kantor terbuka menjadi mudah bagi karyawan saling berkomunikasi. Pengaturan fisik dimaksudkan untuk memberikan kenyamanan kerja, memberikan peningkatan kualitas lingkungan kerja yang pada akhirnya diharapkan meningkatkan produktivitas kerja.

#### d. Sumber daya manusia

Proses merubah orang tidak mudah. Tetapi langkah dasarnya adalah melalui unfreezing (pencairan), Changing (perubahan), dan Refreezing (pembekuan kembali). Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun perubahan memerlukan kondisi berbeda, sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk merubah dirinya. Dengan demikian diperlukan pencairan (unfreezing) dari kebiasaan yang selama ini telah mengikatnya.

#### e. Proses

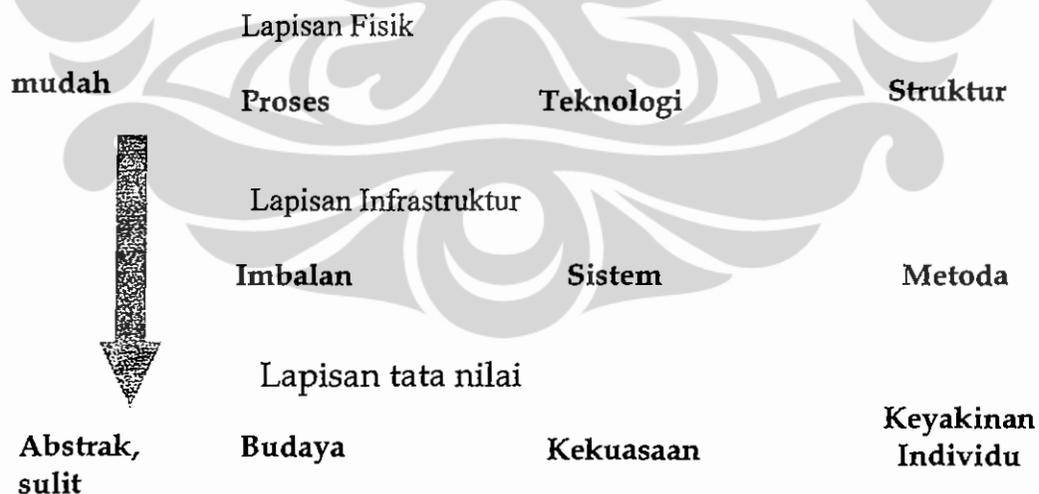
Proses adalah merupakan pengaturan mekanisme kerja dalam organisasi. Proses menunjukkan apakah aliran pekerjaan dalam sebuah organisasi sudah berjalan secara efisien. Apakah terjadi hambatan dalam menjalankan proses pekerjaan dan apakah terdapat usaha untuk memperlambat aliran pekerjaan. Apabila terdapat satu butir dari banyak pesanan pelanggan tidak tersedia, apakah akan menunda pengiriman seluruh pesanan.

#### f. Budaya organisasi

Budaya organisasi menyangkut nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang dianut dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang sudah berlangsung secara tradisional pada umumnya sulit untuk dirubah. Terutama resistensi datang dari mereka yang mendapatkan kenyamanan dalam tatanan organisasi yang lama. Namun untuk itu diperlukan pemimpin yang secara partisipatif memberikan pengertian tentang arti pentingnya melakukan perubahan. Pada gilirannya, pemimpin memberikan pemberdayaan kepada karyawannya. Dengan cara tersebut diharapkan meningkatkan etos kerja karyawan.

Pada dasarnya ada empat bidang organisasional yang bisa menjadi sasaran perubahan, yaitu struktur organisasi, teknologi, setting fisik, dan sumber daya manusia (Robertson et. al., 1993).

Gambar 2. 4 Tiga Dimensi Perubahan



Hal-hal yang bersifat struktural seperti pembagian kerja, sistem-sistem operasi, rentang kendali, dan desain organisasi jika dirasa sudah tidak lagi sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada dapat diubah. Dapat dipertimbangkan perlunya dilakukan perubahan uraian pekerjaan (job description), pengayaan pekerjaan (job enrichment), pelenturan jam kerja, dan penerapan sistem imbalan yang lebih berbasis kinerja atau profit sharing. Tanggungjawab departemental dapat digabung demi keefektifan dan efisiensi. Beberapa lapisan vertikal dapat dihilangkan dan rentang kendali diperlebar demi mengurangi birokratisasi dan menambah daya responsi organisasi terhadap dinamika lingkungan. Aturan-aturan/prosedur yang dirasa menghambat kinerja bisa dipangkas, diganti dengan aturan-aturan/prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan standardisasi. Proses pengambilan keputusan juga dapat dipercepat dengan meningkatkan desentralisasi. Bahkan, jika desain organisasi dengan struktur sederhana (simple structure) dinilai tidak lagi memadai, perlu dipertimbangkan memodifikasinya menjadi struktur matriks, struktur tim, atau bentuk lainnya.

Mengubah teknologi seringkali diperlukan demi efektivitas kerja karyawan dan peningkatan kinerja organisasi. Perubahan teknologis biasanya meliputi mesin-mesin, peralatan kerja, metode kerja, dan yang paling mencolok dewasa ini adalah otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi menggantikan orang dengan mesin yang dapat bekerja lebih cepat, lebih akurat dan lebih murah. Sistem informasi yang canggih memudahkan pengelolaan dan pemanfaatan informasi secara menakjubkan.

Mengenai perubahan setting fisik, bukti empirik menunjukkan bahwa memang tidak sertamerta hal itu berdampak besar pada kinerja individu maupun organisasi (Steele, 1986). Meskipun demikian, setting fisik tertentu terbukti dapat membantu atau merintangikan karyawan-karyawan tertentu dalam berkinerja, sehingga dengan mengubahnya secara tepat kinerja karyawan dan organisasi dapat ditingkatkan (Porras dan Robertson, 1992). Tata letak ruang kerja dan peralatan serta desain interior yang dirancang dengan baik akan membantu membangun suasana dan keefektifan kerja. Karyawan akan mudah saling berkomunikasi dalam ruang kantor dengan desain terbuka, tanpa sekat-sekat dan dinding. Kenyamanan

untuk produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh intensitas pencahayaan, suhu ruangan, kebisingan, kebersihan, dekorasi maupun warna dinding.

Akhirnya, bidang sasaran perubahan yang paling crucial adalah sumber daya manusia (SDM), baik secara individual, kelompok maupun keseluruhan anggota organisasi. Sebagai asset terpenting dan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi, SDM perlu mendapat perhatian dan pengelolaan lebih khusus. Perubahan SDM bisa terjadi meliputi penggantian orang (turnover), mutasi, promosi, demosi; perubahan sikap, motivasi, dan perilaku kerja; peningkatan pengetahuan dan ketrampilan kerja; dan perubahan nilai-nilai budaya organisasional yang menjadi dasar acuan perilaku segenap anggota organisasi.

## 2. 5 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Masalah kepemimpinan merupakan hal yang sangat luas dan menyangkut bidang yang sangat luas dan memainkan peran yang sangat penting dalam bidang pemasaran, pendidikan, industri, organisasi sosial bahkan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam setiap masyarakat timbul dua kelompok yang berbeda peranan sosialnya, yaitu yang memimpin sebagai golongan kecil yang terpilih dan kelompok yang dipimpin adalah orang kebanyakan.

Tanpa adanya seorang pemimpin maka tujuan organisasi yang dibuat tidak akan ada artinya karena tidak ada orang yang bertindak sebagai penyatu terhadap berbagai kepentingan yang ada. Jika melihat perkembangan berbagai teori mengenai kepemimpinan yang ada, maka timbul suatu kesadaran bahwa perkembangan teori kepemimpinan telah berkembang sedemikian pesat sejalan dengan perkembangan kehidupan yang ada.

Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli, beberapa diantaranya dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Ordway Tead (dalam Kartini Kartono, 1994:49)

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. George R. Terry (dalam Kartini Kartono, 1994:49)

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.

3. K. Hemphill (dalam M. Thoha, 1996:227)

Kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertidak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.

4. Prof. Kimball Young (dalam Kartini Kartono, 1994:50)

Kepemimpinan adalah bentuk dominasi didasari kemauan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Dari berbagai definisi tersebut, dapat ditarik suatu pengertian bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok dalam situasi tertentu (Hadari Nawawi, 1995:15).

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi yaitu:

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin. Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

### 3. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

### 4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

### 5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Definisi dari Hicks ini dioperasionalisasi oleh Wahjosumijo dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:

1. **Adil**, Kepala sekolah menghadapi berbagai guru, staf, dan siswa dengan latar belakang, kepentingan, serta tingkat sosial budaya berbeda sehingga kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dapat bersikap sama tanpa diskriminatif dengan semangat kebersamaan.

2. **memberikan sugesti atau saran**, sangat diperlukan dalam memelihara, dan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing.
3. **mendukung tercapainya tujuan**, kepala sekolah bertanggungjawab memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung.
4. **sebagai katalisator**, kepala sekolah mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
5. **Rasa aman**, merupakan kebutuhan setiap orang di dalam lingkungan sekolah sehingga para guru, staf dan siswa bebas dari segala perasaan gelisah, khawatir, serta memperoleh jaminan dari kepala sekolah.
6. **sebagai wakil organisasi**, seorang kepala sekolah selaku pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan kepada kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah dimana, dan dalam kesempatan apapun. Oleh sebab itu penampilan seorang kepala sekolah harus selalu dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.
7. **sumber inspirasi**, kepala sekolah pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa. Oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa, sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggungjawab ke arah tercapainya tujuan sekolah.
8. **bersedia menghargai**, setiap orang dalam kehidupan organisasi baik secara pribadi maupun kelompok, apabila kebutuhannya diperhatikan dan dipenuhi akan merasa dihargai. Oleh karena itu kepala sekolah diharapkan selalu dapat menghargai apapun yang dihasilkan oleh mereka yang jadi tanggungjawabnya. Penghargaan dan pengakuan ini dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan pangkat,

fasilitas, kesempatan mengikuti pendidikan dan sebagainya (Wahjo Sumidjo, 2002).

## 2.6 Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang secara proaktif menciptakan, mendapatkan, dan mentransfer pengetahuan dan yang berubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi pembelajaran adalah sebuah organisasi yang membanun kapasitas menyesuaikan dan berubah secara terus menerus. Karakteristik organisasi pembelajaran ada 3 macam. Pertama, gagasan baru merupakan prasyarat bagi organisasi pembelajaran. Kedua, pengetahuan baru harus ditransfer ke seluruh organisasi. Ketiga, perilaku organisasi harus berubah sebagai hasil pengetahuan baru.

## 2.7 Teori Memimpin Perubahan

Perubahan memerlukan *change makers* yaitu pemimpin. Pemimpin yang menciptakan perubahan tidak bekerja sendiri tetapi ia memiliki keberanian yang luar biasa. Perubahan menuntut pemimpin yang kuat, tanpa kekuatan pemimpin perubahan tak cukup berenergi untuk bergulir seperti yang diharapkan. Kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang penuh wibawa karena bersih, ahli, dapat dipercaya dan jelas arahnya (Kasali, Renald, 2005).

Peter F. Drucker (1996) dalam bukunya mengenai *the Leader of the Future* lebih menekankan mengenai bagaimana hendaknya seorang pemimpin hendaknya bersikap dalam menghadapi dunia di masa yang akan datang. Dia mengatakan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya sekedar mendelegasikan tugas, tetapi mereka pun melakukan apa yang mereka delegasikan kepada anak buahnya. Lebih lanjut ia menegaskan bahwa 'kepemimpinan harus dipelajari dan dapat dipelajari'.

Bukunya merupakan kumpulan pandangan dan pengalaman dari ahli maupun praktisi yang bergerak dalam kehidupan organisasi, yang dengan pandangan masing-masing memberi urun suara guna menghadapi kehidupan organisasi di masa yang akan datang. Dengan melihat percepatan akselerasi teknologi, kompetisi global, perubahan demografik telah menciptakan tipe organisasi baru yang tidak pernah dibayangkan sebelumnya.

Dalam hal ini perubahan sosial, inovasi teknologi dan meningkatnya kompetisi merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh setiap pemimpin. Oleh karena itu sangat dituntut bahwa pemimpin hendaknya memiliki talenta yang tinggi (Watson, 1996).

Mengingat pentingnya upaya perubahan organisasional di tengah lingkungan yang berubah cepat dan bahkan acapkali bersifat diskontinyu, dan mengingat strategis dan krusialnya bidang-bidang sasaran perubahan serta kompleksnya faktor-faktor yang dapat merintangai upaya perubahan, maka perubahan organisasional seringkali tidak dapat dibiarkan terjadi secara “alamiah” saja. Perubahan seringkali perlu dirancang, direkayasa dan dikelola oleh suatu kepemimpinan yang kuat, visioner, cerdas, dan berorientasi pengembangan -- sebagai agen perubahan.

Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan power, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Seperti yang disebutkan oleh Zaleznik (1986), seorang pemimpin tidak boleh bersikap impersonal, apalagi pasif terhadap tujuan-tujuan organisasi, melainkan harus mengambil sikap pribadi dan aktif. Dengan begitu ia tidak akan mudah patah oleh hambatan dan perlawanan. Ia justru akan bergairah menghadapi tantangan perubahan yang dipandanginya sebagai batu ujian kepemimpinannya (Maxwell, 1995).

Pemimpin perubahan juga harus visioner karena ia harus sanggup melihat cukup jauh ke depan ke arah mana kapal organisasi harus bergerak. Kotter (1990) menyebutkan bahwa memimpin perubahan harus dimulai dengan menetapkan arah setelah mengembangkan suatu visi tentang masa depan, dan kemudian menyatukan langkah orang-orang dengan mengomunikasikan penglihatannya dan mengilhami mereka untuk mengatasi rintangan-rintangan. Semua itu dilakukan tanpa harus bersikap otoriter. Namun, meskipun ia mengundang partisipasi pemikiran dari anggota, tingkat kepemimpinan tetaplah berada di tangannya.

Kecerdasan juga sangat diperlukan untuk kepemimpinan perubahan. Tanpa kecerdasan yang baik, ia akan mudah terombang-ambing dalam

kebingungan. Kecerdasan sangat diperlukan karena pemimpin harus pandai memilih strategi dan menetapkan program-program perubahan dan mengilhami teknik-teknik pengatasan masalah yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasional yang ada beserta dinamikanya. Kecerdasan yang diperlukan dalam hal ini adalah kecerdasan yang multi-dimensional, yang pada intinya meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Dengan kecerdasan intelektual berarti ia memiliki pengetahuan, wawasan, dan kreativitas berpikir yang diperlukan. Dengan kecerdasan emosional berarti ia pandai mengelola emosi diri maupun emosi orang lain, sehingga proses perubahan dapat berjalan efektif (Cooper dan Sawaf, 1997). Dan dengan kecerdasan spiritual berarti ia memiliki kesadaran etis yang tinggi sehingga tujuan perubahan tidak semata demi peningkatan efektivitas organisasi namun juga demi tertunaikannya tanggungjawab moral dan etik (*moral & ethical responsibility*) kepada semua *stakeholders* (Hendricks dan Ludeman, 2003).

Sebagai syarat keempat, yang lebih spesifik untuk kepemimpinan di tengah dunia yang berubah, adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pengembangan, yaitu kepemimpinan yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan munculnya gagasan-gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan (Ekvall dan Avronen, 1991). Pemimpin demikian akan mendorong ditemukannya cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mendorong anggota untuk memulai kegiatan baru.

#### **a. Teori Pendekatan melalui tahapan**

Melaksanakan perubahan perlu dilakukan melalui tahapan yang benar agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk memimpin perubahan secara efektif, Hussey (2000) menyarankan pendekatan langkah demi langkah yang dinamakan *EASIER*, merupakan akronim dari *Envisioning*, *Activating*, *Supporting*, *Implementing*, *Ensuring*, dan *Recognizing*.

- *Envisioning* (memimpikan).

Seorang pemimpin harus mempunyai visi yang merupakan impian yang dapat mencakup besaran dan lingkup kegiatan, kekuatan ekonomi, hubungan dengan pelanggan dan budaya internal organisasi. Dalam kaitan dengan

manajemen perubahan, maka kita bicarakan masalah visi masa depan yang berbeda dengan visi sekarang ini. Visi biasanya terinspirasi oleh kenyataan bahwa perubahan itu diperlukan. Mendefinisikan visi secara jelas merupakan elemen penting dalam kepemimpinan perubahan. Visi yang tidak didefinisikan dengan baik dapat menyebabkan berbagai variasi interpretasi diberbagai tingkatan organisasi yang pada gilirannya dapat mendistorsi implementasi perubahan.

- **Activating (mengaktifkan)**

Salah satu tugas setiap pemimpin adalah meningkatkan aktivitas followers atau pengikut. Dalam konteks ini mengandung makna suatu tugas untuk memastikan bahwa orang lain di dalam organisasi memahami, mendukung bahkan membagikan visi. Visi tidak akan dapat dipahami sampai dikomunikasikan, dan tidak dapat dikomunikasikan sampai didefinisikan dengan cara yang masuk akal.

Awalnya, tugas pemimpin adalah mengembangkan visi bersama diantara pemain kunci dalam implementasi. Tetapi berdasar strategi perubahan, tugas pengaktifan direntang sedalam mungkin di dalam organisasi. Komitmen terhadap visi merupakan prasyarat untuk keberhasilan terutama diantara orang yang memiliki peran kunci dalam membuat visi jadi kenyataan.

- **Supporting (saling mendukung)**

Kepemimpinan yang baik bukan sekedar memberitahu orang tentang apa yang harus dilakukan . Tetapi lebih pada memberikan inspirasi kepada mereka untuk melakukan lebih baik dari pada yang mungkin mereka capai, dan memberikan dukungan moral yang memungkinkan hal tersebut terjadi.

Untuk mencapai hal tersebut, pemimpin harus mempunyai empati kuat dengan orang yang akan diberi inspirasi, dan membayangkan melihat sesuatu dari sudut pandang mereka. Diperlukan saling pengertian antara antara kapabilitas saat ini dengan potensinya.

Seorang pemimpin perubahan juga harus bersikap jujur dan dapat dipercaya. Apabila seorang pemimpin ingin dipercaya oleh bawahannya, maka dia harus bersedia memberikan kepercayaan kepada bawahannya. Adanya

iklim kerjasama yang bersifat saling mempercayai akan menumbuhkan suasana kondusif.

- **Implementing (melaksanakan)**

Langkah implementasi adalah tentang menjalankan visi menjadi kenyataan. Instrumennya akan beragam, tetapi alasan dasarnya tetap, yaitu:

- Memastikan bahwa semua konsekuensi perubahan dapat dimengerti
- Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan untuk melakukan perubahan
- Membagikan tanggung jawab untuk berbagai tindakan, terutama apabila proses tidak dapat dilakukan pada waktunya
- Mengusahakan anggaran yang diperlukan untuk menjamin rencana pelaksanaan
- Menetapkan team dan struktur yang diperlukan untuk implementai rencana
- Membagikan hak sumberdaya manusia terhadap tugas
- Menetapkan tujuan untuk program perubahan
- Mempertimbangkan kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.

- **Ensuring (memastikan)**

Rencana, struktur implementasi, dan kebijakan diformulasikan dan implementasi perubahan dilakukan. Di atas kertas, organisasi dapat mencakup semua hal tersebut di atas. Tetapi hal tersebut tidak cukup dan masih perlu menciptakan proses monitoring dan pengawasan untuk memastikan bahwa pelaksanaan berjalan sesuai rencana.

Dengan demikian ensuring bersifat memastikan bahwa implementasi telah dilakukan sesuai dengan rencana, dan apabila terdapat deviasi apakah telah dilakukan koreksi sebagaimana seharusnya.

- **Recognizing (mengenal)**

Langkah terakhir dalam model kepemimpinan perubahan adalah dengan memberikan pengakuan kepada mereka yang terlibat dalam proses perubahan. Pengakuan dapat bersifat positif atau negatif, dan harus digunakan untuk

memperkuat perubahan dan memastikan bahwa hambatan terhadap kemajuan disingkirkan.

Meskipun pengakuan mungkin termasuk penghargaan finansial, tetapi mungkin merupakan bagian terkecil dari apa yang diperlukan. Pengakuan publik menunjukkan bahwa apa yang sudah dilakukan dihargai. Promosi seseorang yang memainkan peranan utama mungkin merupakan konsekuensi kinerja dalam membantu melaksanakan perubahan.

#### **b. Pendekatan Kultural**

Didalam menyeenggarakan perubahan, pemimpin perubahan tidak dapat hanya mengandalkan pendekatan formal dan mekanistik namun perlu memperhatikan aspek kultural. Pendekatan kultural yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin organisasi menyebabkan mereka dinamakan *cultural leader*. *Cultural leader* adalah seorang pemimpin organisasi yang dengan memberi contoh menyeimbangkan nilai kemanusiaan dengan tugas pekerjaan. *Cultural leader* membuat jelas bagaimana masalah manusia dan masalah operasional dapat disatukan. Sifatnya mau menerima, terbuka, kooperatif, partisipatif, komunikatif, berorientasi saling menguntungkan. Pemimpin ini mengusahakan visi yang jelas, tujuan, arah, batas, pembatasan dan stabilitas. Mereka menghargai keberhasilan dan melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar. Diatas semuanya pemimpin ini melihat bahwa partisipasi dan komunikasi yang baik, tergantung pada jaringan hubungan pribadi berdasar pada saling pengertian dan saling menghargai.

#### **c. Pendekatan Konektif**

Merupakan pendekatan berdasarkan hubungan yang dilakukan dengan mengintegrasikan saling ketergantungan dan menyadari adanya keberagaman untuk mencapai hasil yang diharapkan. Mereka yang terlibat melakukan negosiasi, membujuk, mengintegrasikan, membangun jaringan, koalisi dan kolaborasi dengan pesaing untuk menyelesaikan tujuan bersama. Model ini diajukan oleh Jean Lipman Blumen. Konektif Leader harus mengembangkan 6 kekuatan kepemimpinan untuk mendapatkan hasil terbaik, yaitu :

1. Etika kecerdasan politis
2. kebenaran dan akuntabilitas

3. Politik kebersamaan
4. berpikir jangka panjang dan bertindak jangka pendek
5. Kepemimpinan melalui harapan
6. Pencarian arti

#### **c. Pendekatan pemberdayaan**

Peran manager sangatlah luas dan berat. Manager harus dapat mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi, dan sekaligus lebih memperhatikan kepentingan orang lain. Beberapa peran pemberdayaan yang harus dijalankan oleh pemimpin adalah :

1. Menciptakan hubungan kerja efektif dengan menghargai, menunjukkan empati dan bersikap tulus
2. Pergeseran fungsi yaitu manager bekerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan anak buahnya seperti piramida terbalik.
3. Memimpin dengan contoh
4. Mempengaruhi orang lain
5. Mengembangkan teamwork
6. Melibatkan bawahan dalam keputusan.
7. menjadikan pemberdayaan sebagai way of life
8. Membangun komitmen.

#### **d. Ketrampilan pemimpin perubahan**

1. imaginasi untuk melakukan inovasi
2. profesionalisme untuk mewujudkan kinerja
3. keterbukaan untuk berkolaborasi

#### **e. Penyakit kepemimpinan**

1. pemimpin tidak mau mendengarkan
2. pemimpin tidak mempraktekan apa yang dikatakan
3. pemimpin mempraktekan favoritisme
4. pemimpin mengintimidasi orang lain
5. pemimpin mendemoralisasi orang lain
6. pemimpin gagal menciptakan arah
7. pemimpin tidak mengembangkan orangnya

8. pemimpin merasa puas dengan dirinya

**f. Memelihara kepercayaan**

1. Mendorong moral karyawan
2. menghargai individu
3. mendorong sharing
4. mendorong keterbukaan
5. melatih kejujuran
6. meningkatkan loyalitas
7. memelihara integritas
8. menjaga akuntabilitas
9. meningkatkan kompetensi
10. memperbaiki komunikasi
11. memperkuat teamwork



## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3. 1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif Deskriptif Analitif. Pada penelitian kualitatif dapat digunakan dua pendekatan, tergantung pada tingkat filosofis pembaca. Pendekatan pertama adalah merujuk pada asumsi dan perbedaan paradigma kualitatif dan memberikan contoh-contoh khusus untuk menjelaskan asumsi paradigma kualitatif. Pendekatan kedua adalah bersandar pada asumsi terutama tentang metodologi penelitian seperti yang diajukan dalam beberapa naskah penelitian kualitatif atau artikel-artikel jurnal.

Penelitian ini menurut tujuan penelitiannya bersifat deskriptif, yakni bertujuan untuk menggambarkan secara detail dan spesifik suatu situasi, setting sosial, atau sebuah hubungan. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk menyajikan informasi yang lengkap tentang proses, makna dan pemahamannya mengenai setting sosial dan hubungan-hubungan yang terdapat dalam penelitian baik melalui kata-kata atau gambar-gambar.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada studi kasus yang merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh. Menurut Vredenbergt (1987: 38), studi kasus adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk mempertahankan keutuhan dari objek, artinya data yang dikumpulkan dalam rangka studi kasus dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi, dimana tujuannya adalah untuk mengembangkan pengetahuan secara mendalam tentang obyek yang bersangkutan.

#### 3. 2 Informan

Key Informan terdiri dari 5 Informan yaitu Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan. Pegawai Tata Usaha pengelola Web, 1 orang Guru PNS senior (mengajar lebih dari 20 tahun), 1 orang Guru baru honorer (mengajar kurang dari 2 tahun).

### 3.3 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan pada penelitian ini didapatkan melalui Dokumen tertulis/arsip, gambar, foto, rekaman.

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap, yakni: pengamatan/observasi, wawancara, membuat catatan lapangan dan penggunaan dokumen.

#### 1. Pengamatan/Observasi

Pengamatan/observasi tidak akan mungkin didapatkan hasil yang sama antara satu orang dengan yang lainnya. Karena, dalam suatu pengamatan, seseorang dipengaruhi dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, pengetahuan, perasaan, nilai-nilai harapan, dan tujuan kita. Selain itu tidak ada pengamatan yang lengkap karena pengamatan adalah kegiatan yang selektif. Pengamatan akan dilakukan oleh peneliti dengan mendatangi SMAN 1 Anyer, Serang dan melihat aktivitas organisasi tersebut sebagai salah satu data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

#### 2. Wawancara

Wawancara akan dilakukan oleh peneliti dengan mewawancarai pemimpin dan guru, staf, siswa, komite sekolah serta Pengawas Sekolah organisasi tempat penelitian dilakukan, yakni SMAN 1 Anyer, Serang sebagai informan yang akan diminta keterangan mengenai peran kepemimpinan dalam perubahan organisasi sekolah yang dilakukannya dengan menggunakan perangkat pedoman wawancara yang dibuat sebelum peneliti terjun ke lapangan. Selanjutnya dari pedoman wawancara tersebut, tidak tertutup kemungkinan, peneliti mencari informasi di luar pedoman wawancara apabila data yang dibutuhkan masih dirasakan kurang oleh peneliti. Selain melakukan wawancara dengan Kepala Sekolah, guru dan staf SMAN 1 Serang dan SMAN 1 Anyer, Serang, peneliti juga akan melakukan metode triangulasi dengan membandingkan informasi yang didapatkan dari kepala sekolah dengan guru, staf, siswa, Komite Sekolah, dan Pengawas Sekolah.

#### 3. Membuat Catatan Lapangan

Pada saat peneliti melakukan pengamatan dan wawancara, peneliti akan mencatat hal-hal penting yang dapat dijadikan dasar dan data dalam penelitian ini.

Catatan lapangan yang didapatkan oleh peneliti diharapkan dapat menunjang data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Catatan lapangan tersebut terkait dengan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. (Moleong, 2001)

#### 4. Penggunaan Dokumen

Selain pengamatan dan wawancara sebagaimana dituliskan diatas, peneliti akan mencari data tambahan yang relevan dengan permasalahan yang ada dan terkait dengan penelitian ini berupa dokumen-dokumen penunjang data penelitian. Seperti yang disebutkan diatas, dokumen yang akan dicari berupa dokumen internal dan dokumen eksternal. Dokumen internal akan dicari pada lokasi penelitian yakni SMAN 1 Anyer. Sedangkan dokumen eksternal akan dicari pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten.

#### 3.4 Pengolahan Data

Dari data yang telah terkumpul penulis melakukan beberapa langkah dalam kaitannya menuju langkah selanjutnya didalam penelitian ini yaitu pengolahan data. Hal tersebut diantaranya ialah:

Pencatatan yang meliputi hasil pengamatan, wawancara, dokumen dan materi audio visual. Setelah mendapatkan data-data yang dibutuhkan melalui beberapa tahap tersebut, peneliti akan melakukan kegiatan pengolahan data berupa mencatat hal-hal penting yang didapatkan dari kegiatan pengumpulan data di lapangan. Hal tersebut dilakukan sebagai usaha penulis agar informasi yang didapatkan melalui pengamatan, wawancara, dokumen dan materi audio visual tidak hilang sia-sia namun dapat diharapkan diinventarisir dalam data penunjang penelitian.

Kemudian data dianalisa dengan membuktikan keabsahan data yakni membandingkan jawaban seorang informan dengan informan lainnya terkait dengan permasalahan yang sama.

#### 3.5 Validitas Data

Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas

sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu (Moleong, 2001):

- a. Derajat kepercayaan (*credibility*)  
Penerapan kriterium ini berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.
- b. Keteralihan (*transferability*)  
Penerapan keteralihan ini dilakukan untuk memverifikasi kejadian-kejadian empiris yang didapatkan di lapangan.
- c. Kebergantungan (*dependability*)  
Penerapan penelitian ini dilakukan untuk memperhitungkan apa yang ada pada reabilitas ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut dalam konteks pemeriksaan.
- d. Kepastian (*confirmability*).  
Dalam hal ini, ditetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antar subjek, dalam rangka menetapkan objektivitas.  
Secara umum Ikhtisar pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan cara:

Tabel 3. 1 Teknik Pemeriksaan keabsahan data

Kriteria	Teknik Pemeriksaan
Kredibilitas (derajat kepercayaan)	(1) Perpanjangan keikut sertaan (2) Ketekunan pengamatan (3) Triangulasi (4) Pengecekan Sejawat (5) Kecukupan referensial (6) Kajian kasus negatif (7) Pengecekan anggota
Kepastian	(8) Uraian rinci
Kebergantungan	(9) Audit kebergantungan
Kepastian	(10) Audit kepastian

### 3.6 Tahapan Penelitian

#### 1. Membuat proposal penelitian

Proposal penelitian ini dilakukan dalam rangka mendapatkan persetujuan dari Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia terkait judul dan tema penelitian yang akan dijalani oleh peneliti mulai semester 4. Target waktu yang ditetapkan oleh penulis pada tahap ini ialah sampai dengan pertengahan Februari 2009. Sehingga setelah jadi proposal tesis ini akan diujikan sesuai kalender akademis, yakni pada tanggal 14 Februari 2009.

#### 2. Melakukan pengumpulan data

Setelah proposal penelitian telah disetujui oleh Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, penulis akan mulai melakukan aktivitas terjun ke lapangan guna mendapatkan informasi yang dibutuhkan didalam penelitian ini. Target yang ditetapkan pada tahap ini akan dilakukan selama awal bulan Februari 2009 sampai dengan akhir bulan Februari 2009. pada tahap ini sudah termasuk dilakukannya proses perizinan penelitian pada SMAN 1 Anyer.

#### 3. Mencatat data

Setelah informasi didapatkan selama melakukan terjun lapangan, penulis akan mengumpulkan data yang telah didapatkan. Dari data yang didapatkan tersebut akan dilakukan pencatatan berdasarkan informasi selama melakukan penelitian terjun lapangan. Setelah melakukan pencatatan, penulis akan melakukan pengelompokan dan pengaturan data dalam rangka memudahkan pencarian data pada saat dilakukannya analisis di tahap selanjutnya. Target yang ditetapkan untuk tahap ini sekitar 20 hari yakni mulai awal bulan Maret 2009 sampai dengan pertengahan bulan Maret 2009.

#### 4. Melakukan analisis data

Analisa data dilakukan setelah data-data yang dibutuhkan dirasa cukup. Sehingga untuk tahap ini penulis akan menyusun data-data yang telah terkumpul. Apabila memang ada data yang dirasa kurang pada tahap ini, peneliti akan coba mencari data tambahan di lapangan sehingga diharapkan data yang dibutuhkan lengkap. Analisa dilakukan dengan melakukan interpretasi atas temuan-temuan di lapangan dan kemudian akan dibandingkan dengan data yang didapatkan antara satu informan dengan informan lainnya. Target yang ditetapkan untuk tahap ini ialah selama satu bulan yakni mulai awal Maret 2009 sampai dengan akhir April 2009.

#### 5. Membuat laporan penelitian

Usai melaksanakan beberapa tahap diatas, tiba saatnya untuk membuat laporan penelitian yang melingkupi penulisan laporan dengan komputasi. Target untuk tahap ini ialah selama satu bulan yakni awal Mei 2009 sampai dengan awal Juni 2009. sehingga dapat dilakukan sidang tesis pada awal Juni 2009 termasuk perbaikan.

## BAB 4

### GAMBARAN UMUM SEKOLAH

#### 4.1 Visi, Misi dan Strategi Sekolah

Sekolah ini merupakan salah satu sekolah tertua di Kabupaten Serang dari 11 sekolah negeri lainnya yang ditetapkan sebagai sekolah Rintisan SSN atau Sekolah Kategori Mandiri (SKM) sejak tahun 2008 oleh Pemerintah Provinsi Banten. Sekolah yang terletak di kota kecamatan Anyer ini memiliki akreditasi B. Kondisi sosial budaya SMAN 1 Anyer yang mengarah pada pariwisata dan industri menjadi ciri khas dalam penyelenggaraan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang menjadi dasar pengelolaan manajemen sekolah sangat memungkinkan SMAN 1 Anyer melakukan penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua kelompok kepentingan (*stakeholder*) yang terkait dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Sedangkan pelaksanaan KTSP sudah diterapkan sejak tiga tahun yang lalu sesuai dengan amanah Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Dengan ditetapkannya Sekolah ini sebagai salah satu sekolah Rintisan SSN di wilayah barat Serang, selama 5 tahun juga dilakukan evaluasi dan supervisi untuk mengetahui perubahan dan perbaikan yang dilakukan terkait 8 Standar Nasional Pendidikan baik oleh dinas pendidikan pemerintah pusat, provinsi, maupun daerah. Sehingga diproyeksikan pada tahun 2013 SMAN 1 Anyer sudah dapat predikat Sekolah Kategori Mandiri (SKM) dan dapat kemudian dijadikan percontohan Sekolah Berstandar Internasional (SBI) pada tahun 2014.

Untuk mendukung tercapainya hal tersebut maka sekolah memiliki visi “Optimal dalam prestasi akademik plus yang berwawasan nasional dan global menuju SKM tahun 2013 dan SBI tahun 2014” dengan indikator:

- Hasil Ujian Nasional Meningkat

- Perolehan SPMB baik di PTN/PTS meningkat
- Dikuasanya kecakapan hidup (*lifeskill*)
- Tim yang dibina siap berkompetisi
- Dikuasanya TIK dan bahasa asing
- Berdisiplin tinggi dan santun berperilaku

Sedangkan misi SMAN 1 Anyer adalah:

- Meningkatkan profesionalisme kepala sekolah, guru dan karyawan dalam kompetensi akademik, pedagogik, kepribadian dan sosial
- Mengoptimalkan disiplin yang tinggi dikalangan guru dan siswa baik dalam kegiatan intra/ekstra
- Memacu usaha berkompetisi dikalangan guru dan siswa baik ditingkat lokal, nasional, maupun global melalui penguasaan TIK dan bahasa asing.
- Meningkatkan rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas dengan penuh kesadaran dengan berperilaku yang baik dan santun.
- Mengembangkan potensi diri dikalangan warga sekolah.
- Meningkatkan kualitas dan kuantitas output dan outcome melalui peningkatan SKBM dan lifeskill.
- Mentiapkan infrastruktur sekolah menuju SKM dan SBI.
- Mendorong ketaatan beribadah dan toleransi antar sesama.

Tujuan umum sekolah yaitu untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Adapun strategi untuk mencapai visi sekolah adalah:

- a. Penyusunan Rencana strategis (dilengkapi APBS)
  - 8 tahun
  - 4 tahun
  - 1 tahun
- b. Pengorganisasian personil peserta didik dan sarana prasarana sekolah.
- c. Pengefektifan PBM dan ekstrakurikuler dengan mengintegrasikan lifeskill, budi pekerti, IMTAQ, dan IPTEK.
- d. MGMP, MGBP, Penataran, diklat, seminar, dll.

- e. Studi lanjut bagi yang belum memiliki kompetensi akademik.
- f. Menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif.
- g. Pemenuhan hak-hak guru dan pegawai tepat waktu dan jumlah.
- h. Memberdayakan sarana prasarana pendidikan yang ada dan melengkapi yang belum ada.
- i. Penerapan tata tertib dan penegakan disiplin.
- j. Pembudayaan 7K dan 4R
- k. Membina hubungan yang harmonis antara sekolah dengan instansi/lembaga baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal.
- l. Pengelolaan pendidikan dengan penerapan MBS, Manajemen Mutu Berbasis Sekolah, dan Pendidikan Berbasis Masyarakat (PBM).
- m. Pengawasan dan evaluasi program.
- n. Tindak lanjut.

Dengan semua visi, tujuan dan strategi di atas, SMAN 1 Anyer juga memiliki keterbatasan yang telah diidentifikasi menjadi tantangan nyata berupa:

- a. Belum dipahaminya Konsep-konsep KTSP dan Life Skill oleh Guru mata pelajaran secara benar, bahkan untuk istilah SKM dan SBI baru mendengarnya.
- b. Sebagian besar Guru belum menyusun Program Mengajar, Silabus, dan Rencana Pembelajaran sebagai acuan, pelaksanaan PBM, serta pelaksanaan evaluasi KBM.
- c. Sebagian besar Guru belum mengerti perbedaan antara alat evaluasi yang lazim digunakan untuk mengukur hasil belajar siswa pada Kurikulum 1994 dengan kurikulum yang berbasis Kompetensi belum optimal.
- d. Masih Rendahnya pemahaman Guru tentang Life Skill , yang lazim di terapkan pada pendidikan dasar ( = General Skill ), pada Sekolah Menengah Kejuruan( = Vocational Skill ) dan Sekolah Menengah Umum ( = Akademik Skill ).
- e. Rendahnya kebiasaan Guru untuk mengadakan analisa hasil belajar dan tindak lanjut setelah melakukan evaluasi Proses Belajar / Evaluasi hasil belajar.

- f. Daya dukung Finansial Masyarakat pada Umumnya masih terbatas Jika dibandingkan dengan kebutuhan dana untuk percepatan Program Sekolah.
- g. Sebagian Ruang Belajar /Administrasi rusak dan kekurangan Gedung antara lain : Ruang Belajar, Ruang Belajar berbasis Web, Peralatan Lab IPA, Fasilitas Ruang Multi Media, Kantin Sekolah dll.
- h. Rendahnya Minat Baca siswa dan Perpustakaan belum dijadikan sumber belajar.
- i. Pemberdayaan Siswa untuk berkompetisi khususnya dibidang akademik seperti Olympiade Sain antar siswa di sekolah lain belum optimal.
- j. Belum 100 % Peserta Ujian Nasional Lulus sesuai Standart Kelulusan yang ditetapkan Oleh Pemerintah melalui Kep. Mendiknas.
- k. Masih Rendahnya Minat Siswa melanjutkan ke Pendidikan tinggi baik melalui Jalur PMDK, PBUD maupun SPMB.

#### 4.2 Indikator Perubahan 7 Standar di Sekolah

Dari visi dan penetapan sebagai Sekolah rintisan SSN/ Kategori Mandiri maka yang terkait dengan sekolah yaitu sekolah harus memenuhi 7 standar sesuai PP No 19 Tahun 2006 tentang Standar Nasional Pendidikan diantaranya penerapan sistem paket atau moving class seperti di pendidikan tinggi.

Terkait dengan guru termuat dalam UU No. 14 Tahun 2006 tentang guru sertifikasi yang harus menguasai 4 kemampuan yaitu profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial. Maka perubahannya diantaranya penerapan dan pengembangan kurikulum KTSP dan pengembangan bahan ajar berbasis TIK mengharuskan guru menguasai kemampuan dasar komputer dan mengembangkan kemampuan multimedia dalam pembelajaran untuk mempercepat siswa memahami pelajaran; Pelaksanaan pembelajaran berbasis Kompetensi mengharuskan guru meninggalkan cara mengajar *teacher centered* ke arah *student centered* sehingga istilah pengajaran diganti dengan pembelajaran karena siswa harus mengalami suatu pengalaman belajar sehingga mencapai kompetensi tertentu, serta pembelajaran tuntas yang mengharuskan guru melakukan pelayanan individual dengan melakukan remedial teaching dan remedial test terhadap anak yang belum tuntas atau mencapai kompetensi.

Perubahan yang terkait dengan siswa yaitu motivasi yang harus baik setiap bidang studi diwajibkan untuk menguasai kompetensi dan menuntaskannya. Tidak ada istilah belum tuntas karena dia harus mengikuti pembelajaran perbaikan atau remedial test yang dilakukan oleh guru.

Perubahan yang terkait dengan teknologi adalah semua petugas tata usaha atau tenaga kependidikan seharusnya menguasai komputer. Untuk terwujudnya otomatisasi data yang tadinya manual menjadi digital dalam bentuk sistem informasi manajemen atau sistem informasi sekolah agar lebih mudah dan efisien.

Adapun indikator perubahan yang akan dilakukan yang terkait 7 standar terdapat pada tabel 4. 1 di bawah ini:

Tabel 4. 1 Indikator Perubahan Tujuh Standar Nasional Pendidikan

No	Komponen	Indikator
1.	Standar isi dan standar kompetensi lulusan	1.1 Ketersediaan dokumen kurikulum
		1.2 Proses penyusunan dokumen KTSP
		1.3 Struktur dan muatan komponen KTSP
		1.4 Penyusunan/ pengembangan silabus
2.	Standar proses	2.1 Penyiapan perangkat pembelajaran
		2.2 Pelaksanaan proses pembelajaran
		2.3. Pengawasan proses pembelajaran

No	Komponen	Aspek
3.	Standar pendidik dan tenaga kependidikan	3.1 Tenaga pendidik
		3.2 Tenaga kependidikan
4.	Standar sarana dan prasarana	4.1 Satuan pendidikan
		4.2 Lahan
		4.3 Bangunan gedung
		4.4 Ruang kelas
		4.5 Ruang perpustakaan
		4.6 Laboratorium biologi
		4.7 Laboratorium fisika

		4.8	Laboratorium kimia
		4.9	Laboratorium komputer
		4.10	Laboratorium bahasa
		4.11	Ruang pimpinan
		4.12	Ruang guru
		4.13	Ruang tata usaha
		4.14	Tempat beribadah
		4.15	Ruang konseling
		4.16	Ruang UKS
		4.17	Ruang organisasi kesiswaan
		4.18	Jamban
		4.19	Gudang
		4.20	Ruang sirkulasi
		4.21	Ruang bermain/ berolahraga
5.	Standar pengelolaan	5.1	Perencanaan program
		5.2	Pelaksanaan pengembangan pedoman sekolah
		5.3	Pelaksanaan pengembangan struktur organisasi sekolah
		5.4	Pelaksanaan kegiatan sekolah
		5.5	Pelaksanaan rencana kerja bidang kesiswaan

No	Komponen	Aspek
		5.6 Pelaksanaan rencana kerja kurikulum dan kegiatan pembelajaran
		5.7 Pelaksanaan rencana kerja bidang pendidik dan tenaga kependidikan
		5.8 Pelaksanaan rencana kerja bidang sarana dan prasarana
		5.9 Pelaksanaan rencana kerja budaya dan lingkungan sekolah
		5.10 Pelaksanaan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah
		5.11 Pengawasan dan evaluasi
		5.12 Sistem informasi manajemen
6.	Standar pembiayaan	6.1 Jenis dan Sumber

			pembiayaan
		6.2	Program pembiayaan
7.	Standar penilaian pendidikan	7.1	Perangkat penilaian
		7.2	Pelaksanaan penilaian
		7.3	Hasil penilaian
8.	Dukungan internal dan eksternal	8.1	Dukungan Internal
		8.2	Dukungan Eksternal

Sumber: Direktorat Jendral Pembinaan SMA, 2007

Profil SKM/SSN terdiri dari tujuh komponen, dimana setiap komponen terdiri dari beberapa aspek dan indikator sebagaimana terdapat pada Lampiran 2.

#### 4.3 Analisis SWOT SMAN 1 Anyer

Sasaran yang ingin dicapai dalam Program Tahunan Sekolah adalah:

- a. Guru-guru menguasai konsep KTSP, mampu menyusun silabus Rencana Pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan penilaian berbasis kompetensi dengan mengintegrasikan lifeskill, berwawasan luas serta menguasai multimedia dalam pembelajaran.
- b. Memiliki kelompok-kelompok peneliti remaja bid. IPA dan IPS yang siap mengikuti LKIR, Tim Olimpiade yang siap berkompetisi ditingkat Kabupaten dan Propinsi.
- c. Otomatisasi administrasi sekolah (komputerisasi)

Dalam hal input siswa SMAN 1 Anyer rata-rata nilai ujian Nasional dari siswa baru Tingkat I yang diterima adalah 23,07. Dengan daya tampung 351 orang dan pendaftar 469 orang. Sehingga jumlah total siswa Tingkat I hingga III berjumlah 905 orang dengan 24 rombongan belajar yang terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Jumlah Rombongan Belajar dan Siswa

No	Jurusan	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel
1	Tingkat I	346	9
2	Tingkat II	308	8

3	Tingkat III	254	7
	Total	905	24

Sumber: Profil Sekolah, Agustus 2008

Dari segi Output siswa dari nilai rata-rata Ujian Nasional semua mata pelajaran adalah 65,94. Secara rinci terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3 Nilai Ujian Nasional tiap Mata Pelajaran Tahun 2008

No	Mata Pelajaran	Nilai rata2
1	Bahasa Indonesia	62.90
2	Bahasa Inggris	66.1
3	Matematika	58.30
4	Fisika	50.8
5	Kimia	64.8
6	Biologi	76
7	Ekonomi	81.6
8	Sosiologi	78.6
9	Geografi	63.2
10	Bahasa Asing	55.2
11	Sejarah Bud./Antrop.	64.9
12	Sastra Indonesia	60.4
13	Komp.Keahlian Kejur.	74.5
	Rata2 semua pelajaran	65.94

Sumber: Profil Sekolah, Agustus 2008

Kondisi kualitas dan kuantitas guru dan pegawai di SMAN 1 Anyer merupakan ujung tombak dari kemajuan sekolah terutama dalam mencapai visi misi yang dicita-citakan. Jumlah guru yang masih belum mencukupi saat ini.

Secara kuantitas, SMAN 1 Anyer didukung oleh 43 orang guru dan 20 tenaga kependidikan yang berusaha melayani kebutuhan pendidikan seluruh siswa. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas guru dan tenaga kependidikan, sekolah memiliki banyak program peningkatan dalam bentuk peningkatan kompetensi akademik, menetapkan status, mengidealkan beban mengajar,

mengatasi kekurangan guru, pengembangan profesi melalui guru teladan, calon Kepala sekolah atau wakil, studi lanjutan, MGMP, penataran/diklat, dan lain-lain.

Dalam proses perubahan sekolah menjadi SKM, guru-guru khususnya senantiasa harus melakukan perbaikan terutama dalam 4 hal kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial. Sehingga program seperti pelatihan multi media dan TIK serta bahasa menjadi program unggulan ke depan. Dalam kualifikasi akademik, tingkat pendidikan S1 sudah di atas 75 % yaitu 76,74%, sedangkan S2 sebesar 6,98%, dan D3 sebanyak 16,28%. Selain itu lebih dari 70 % guru tetap dan lama mengajar lebih dari 15 tahun. Sehingga sekolah memiliki aset yang cukup berpotensi. Kondisi ini juga sudah dianggap mampu menambah peluang sekolah menjadi Sekolah Kategori Mandiri (SKM).

SMAN 1 Anyer berdiri pada lahan seluas 15.000 m<sup>2</sup>. Kondisi sarana dan prasarana secara umum sudah memenuhi standar ukurannya. Tetapi Ruang kelas yang terdiri dari 24 gedung, banyak yang dalam kondisi rusak ringan. Untuk menambah rombel hingga menjadi tipe A yaitu 27 rombel masih perlu banyak penambahan ruang kelas baru (RKB). Selain itu beberapa bangunan lama yang usianya sudah 20 tahun lebih, seharusnya direhabilitasi. Prasarana olah raga berupa lapangan basket, voli, dan bulutangkis tersedia di halaman tengah sekolah. Selain itu juga terdapat laboratorium Komputer, Fisika, Kimia, Biologi, Bahasa, multimedia dan perpustakaan yang memadai.

Identifikasi Fungsi-gungsi Sasaran dalam Program Tahunan SMAN 1 Anyer terdiri dari:

- a. Guru-guru menguasai konsep KTSP, mampu menyusun silabus Rencana Pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan penilaian berbasis kompetensi dengan mengintegrasikan lifeskill, berwawasan luas serta menguasai multimedia dalam pembelajaran.

Analisis SWOT dari sasaran ini adalah dalam proses belajar mengajar (PBM) yang menjadi kekuatan adalah kehadiran guru di kelas sedangkan penguasaan perangkat pembelajaran, motivasi siswa, ketuntasan dan daya serap masih menjado kelemahan. Sedangkan dalam fungsi eksternal lingkungan kelas, lingkungan sosial, dan dukungan orang tua menjadi peluang. Selain itu jumlah guru dan tenaga kependidikan masih menjadi kelemahan demikian juga pemenuhan kualifikasi akademiknya. Yang menjadi kekuatan adalah kedisiplinan

guru. Yang menjadi ancaman adalah dokumen analisa hasil belajar belum baik dan kebijakan Pemda kurang mendukung.

Dari segi kurikulum ketersediaan buku pegangan siswa dan guru rasionya masih di bawah target. Kelengkapan multimedia, perpustakaan, dan laboratorium menjadi kekuatan. Yang menjadi ancaman adalah dukungan orang tua masih terbatas dan kemampuan menyusun KTSP masih lemah. Sarana dan prasarana masih menjadi kelemahan pada ruang kelas yang rusak karena belum ada dana dan perlengkapan komputer yang dimiliki dengan spec yang rendah.

b. Memiliki kelompok-kelompok peneliti remaja bid. IPA dan IPS yang siap mengikuti LKIR, Tim Olimpiade yang siap berkompetisi ditingkat Kabupaten dan Propinsi.

Yang menjadi kekuatan adalah perencanaan pelatihan yang baik walau kelemahannya pada pelaksanaan dan evaluasi kegiatan pelatihan. Selain itu ketenagaan pelatih juga belum terpenuhi semua dan kemampuan finansial sekolah belum cukup menjadi ancaman. Data siswa dan peran kinerja Wakil Kesiswaan sudah menjadi kekuatan.

c. Otomatisasi administrasi sekolah (komputerisasi)

Terkait dengan fungsi pengumpulan dan entri data sudah tersedia, hal ini menjadi kekuatan selain jumlah tenaga, kompetensi, akademik dan operator. Sedangkan yang menjadi kelemahannya adalah data belum rapi, persediaan komputer, printer terbatas serta ruangan khusus belum ada. Yang menjadi ancaman adalah spec dan ketahanan komputer sangat kurang. Sedangkan pengelolaan keuangan sudah transparan dan terakuntabilitas publik. Adapun uraian rinci Analisis SWOT dibuat oleh sekolah dalam Dokumen Program Kerja Tahunan seperti terdapat pada Lampiran 3.

## BAB 5

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Perubahan di Sekolah

Perubahan di Sekolah menurut hasil pengamatan dan melihat dokumen laporan kegiatan belum mencapai target sesuai yang direncanakan. Perubahan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor SDM dalam hal ini guru dan siswa. Hambatan lain adalah pemasukan sumber dana masyarakat masih kurang optimal karena kemampuan lingkungan kurang sehingga sekolah tidak dapat mengimplementasikan seluruh rencana program. Pembangunan ruang kelas baru dan gedung laboratorium yang sebagian menggunakan dana investasi sekolah juga salah satu alasan kurangnya dana di tahun ini. Perubahan yang terjadi di Sekolah terkait 7 standar yaitu:

- a. Standar Isi dan Kompetensi Lulusan. Yang sudah mencapai target adalah kelengkapan dokumen KTSP, pengembangan silabus dan RPP oleh guru-guru ada peningkatan. Penerapan sistem paket atau moving class belum menjadi target tapi sudah dirintis melalui satu kelas pilihan. Walaupun belum juga bisa diterapkan sistem paket karena baik sistem harus dipelajari lagi maupun sarana ruang kelas belum mencukupi. Paling tidak membutuhkan tambahan 6 ruang kelas baru. Ketuntasan belajar mencapai 99% karena ada sistem remedial test sampai 3 kali. Walaupun masih ada ketidakhadiran kelas, yang saat ini lebih diperketat lagi untuk menghasilkan kualitas yang baik. Tetapi terdapat penurunan pada daya serap siswa, hal ini lebih karena input yang menurun. Menurunnya input karena nilai UN yang besar tidak mencerminkan kualitas yang baik. Dan 70% siswa berasal dari sekolah tertentu yang siswanya memiliki nilai UN yang sangat besar.
- b. Standar proses. Dalam pencapaian target, standar ini belum tercapai pada penggunaan TIK sebagai alat pembelajaran pada guru, padahal sarana dan prasarana berupa proyektor, laptop, dan ruang multimedia sudah tersedia. Hambatan terjadi karena guru merasa nyaman dengan mengajar konvensional, tidak mengetahui adanya sarana, dan tidak ingin kerepotan mempelajari dan menggunakan media TIK. Hal lain yang mengalami penurunan adalah pengawasan pembelajaran guru oleh Kepala Sekolah,

kalaupun ada sifatnya supervisi dari Dinas Pendidikan oleh Pengawas Sekolah. Bentuk supervisi lain adalah dari Wakil kurikulum atau guru senior kepada guru-guru baru. Itupun di tahun ini tidak banyak terlaksana dibandingkan tahun sebelumnya.

- c. Standar Pendidik dan tenaga kependidikan. Pencapaian standar ini sudah ada peningkatan walau belum 100% Misal dalam pemenuhan kualifikasi akademik guru masih terdapat 7 orang guru dan sebagian besar pegawai Tata Usaha masih belum S1. Hambatannya adalah pemenuhan hal ini tergantung pada keinginan dan kemampuan masing-masing individu. Kepala Sekolah cukup memberikan motivasi. Tetapi tentang sertifikasi sudah ada peningkatan hingga 50% dari target 75%. Dalam hal kebutuhan guru masih banyak yang belum terpenuhi walaupun ada penambahan guru dan tenaga BP di tahun ini.
- d. Standar Sarana dan Prasarana. Standar ini belum tercapai seluruhnya tetapi sudah cukup memberikan pengaruh dalam mendukung pembelajaran berbasis TIK. Seperti diadakannya proyektor dan laptop serta perlengkapan ruang multimedia. Dibangunnya laboratorium Biologi juga akan menambah pembelajaran science akan lebih baik. Rehabilitasi ruang kelas yang sebagian besar rusak baru bisa dilakukan 3 kelas. Sedangkan pembangunan ruang kelas baru baru bisa 2 ruang kelas karena tiap tahunnya akan dibutuhkan satu ruang kelas baru. Sebabnya adalah sekolah ingin menjadi tipe A dimana jumlah rombongan belajar ada 27, saat ini baru 25 rombel.
- e. Standar Pengelolaan sebagian besar sudah terlaksana walau kuang maksimal. Ada peningkatan dalam jumlah siswa yang melanjutkan ke perguruan tinggi dan menerima beasiswa baik dari perusahaan, komite maupun pemerintah. Dalam sistem manajemen baru dilakukan rintisan seperti dalam pembuatan pusat data belum menginput 100%, dan ruangan khusus belum ada. Tetapi penggunaan web dan email semakin efektif sebagai media komunikasi dan informasi. Masalah prestasi non akademik cenderung tetap. Yang bertambah di tahun ini adalah adanya prestasi akademik dalam olimpiade sains tingkat propinsi dan duta bahasa. Ini

karena di tahun ini baru di adakan pembinaan olimpiade khusus bagi anak-anak yang unggul di bidangnya masing-masing.

- f. Standar Pembiayaan. Secara umum pembiayaan di Sekoah masih sangat terbatas. Baik itu pemasukan dari siswa yang menunggak, maupun dari pemerintah. Batasan pungutan kepada masyarakat dirasakan menjadi penghambat utama, sehingga sekolah terbatas memugut dana kepada orang tua yang mampu khususnya. Dengan adanya SK Bupati dibatasi SPP Rp 50.000,00 dan Dana Sumbangan Pendidikan sebesar Rp 200.000. Pemasukan ini tidak dapat mengcover semua kebutuhan sekolah apalagi memenuhi standar-standar pemerintah. Tetapi ada peningkatan peran serta perusahaan swasta dalam memberikan beasiswa maupun sponsor. Dana mandiri seperti Koperasi pegawai belum terealisasi.
- g. Standar Penilaian Pendidikan. Standar ini relatif ada peningkatan terutama adanya aturan untuk melakukan remedial walaupun yang dilakukan oleh guru baru sebatas *remedial test* belum dilakukan *remedial teaching* sebelumnya agar ada pebaikan metode atau alat evaluasi serta peningkatan pemahaman siswa.

Perubahan Sekolah menurut tujuh standar SKM terdapat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5. 1 Perubahan Sekolah Menurut Tujuh Standar Sekolah Kategori Mandiri Berdasarkan Target Tahun Pertama

Indikator	Kondisi Awal	Target Tahun I	Perubahan Yang dicapai
<b>1. Standar Isi dan Kompetensi Lulusan</b>			
Dokumen KTSP	belum lengkap	melengkapi	Lengkap
Sistem pembelajaran Sistem kredit/paket	Belum	Dirintis 1 kelas	ada 1 kelas tp blm paket

Ketuntasan belajar >75%	98 %	>75%	dgn 3x remed
Kriteria kelulusan >75%	98%	>75%	cenderung menurun
Daya serap	65.00	Naik 0,25	Turun
Penyusunan dan pengembangan silabus dan RPP	Pengembangan masih terbatas sebagian guru	100 % guru	ada sedikit pengembangan
<b>2. Standar Proses</b>			Belum tercapai
Penyiapan perangkat pembelajaran	Sebagian besar, TIK < 10 %	100%, berkembang TIK > 50 %	
Pelaksanaan proses pembelajaran	Belum moving class	Blm	Belum moving class
Pelaksanaan KTSP	60 % guru	100 %	100 %
Pembelajaran TIK	< 10%	50 %	100 %
Pengawasan proses pembelajaran	Terlaksana sebag. besar guru	Terlaksana semua	Hanya sebagian kecil
<b>3. Standar Pendidik dan tenaga kependidikan</b>			
Kualifikasi akademik:	80 %	> 90 %	87 %, belum tercapai
E1 >75%	E1 <60%		70%
Kesesuaian >75%	<60%		70%
Sertifikasi >75%	30%		50%

Tenaga Kependidikan	1 tenaga laboran, tenaga laboran khusus belum ada, pustakawan belum ada, BP hanya 1	Adanya laboran, pustakawan, BP 5 orang	Bertambah 2 (pustakawan dan BP ), belum tercapai
<b>4. Standar Sarana dan prasarana</b>			
- Lab & Multimedia	Pembelian Multimedia dan Lab Bio	Lengkap	Multimedia Lab Bio
- RK	Perlu Rehabilitasi	5 RK	3 RK, 2 RKB
- LCD	1 buah	5 buah per level kelas	Bertambah 3 buah
- Satuan pendidikan	24 rombel	27 rombel	25 rombel
- Luas lahan	Memenuhi	memenuhi	Memenuhi
- Bangunan	Banyak perlu rehab, butuh 3 RKB lab bio belum ada	Rehab semua kelas 3 RKB Lab Bio & IPS ada	Rehab 3 kelas 2 RKB
- Pemeliharaan	Kurang terlaksana	Terlaksana	Kurang terlaksana
<b>5. Standar Pengelolaan</b>			
- Perencanaan program	Belum tersusun lengkap	Tersusun lengkap	Sudah tersusun
- pelaksanaan pengembangan pedoman dan program lain	Belum terlaksana maksimal	Terlaksana semua	Ada peningkatan
- sistem informasi manajemen	Belum rapih	Rapih & integrasi komputerisasi	Rintisan pusat data
<b>6. Standar pembiayaan</b>	Belum banyak	Sumber dana	Laporan

	bantuan dan pelaporan ke luar Sumber dana terbatas	mandiri, transparan dan akuntabilitas publik	transparan dan akuntabilitas publik Ada penambahan sumber dana beasiswa dari perusahaan swasta
<b>7. Standar Penilaian Pendidikan</b>	Jumlah yang melanjutkan ke perguruan tinggi masih terbatas	Meningkat	Jumlah siswa yang melanjutkan ke perguruan tinggi ada peningkatan
- Perangkat penilaian	Semua tersusun kecuali analisis hasil belajar	Semua tersusun	Analisis hasil belajar belum tersusun
- Pelaksanaan penilaian	Sudah terlaksana, remedial belum optimal	Lebih optimal lagi dilakukan remedial Teaching & test	Sudah terlaksana dengan remedial test
- Hasil Penilaian Prosentase kelulusan Pencapaian KKM	98 % < 60 %	100 % Mencapai batas KKM	99 % < 60 % mencapai batas KKM

Sumber: Telah diolah kembali dari Laporan Program Kerja Sekolah Tahun 2009

Universitas Indonesia

## 5.2 Memimpin Perubahan di Sekolah

### 5.2.1 *Envisioning* (memimpikan)

Proses envisioning yang dilakukan Kepala Sekolah cukup baik dalam pemenuhan standar proses dan pengelolaan terkait penyediaan sarana dan prasarana berbasis TIK dan pengelolaan web serta pembuatan rintisan pusat data. Envisioning terhadap pelaksana standar sarana dan prasarana dan pembiayaan. Tetapi envisioning Kepala Sekolah terhadap guru sebagai pelaksana standar proses dan standar isi dan kompetensi lulusan masih sangat kurang. Hal ini terlihat dari pengamatan dan wawancara bahwa pemahaman guru dalam melaksanakan KTSP masih kurang. Proses Envisioning selanjutnya akan dianalisis berdasarkan kondisi SWOT yang dibuat oleh Kepala Sekolah dalam Dokumen Program Tahunan Sekolah.

Menurut hasil wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah dan dokumen Program Kerja Sekolah, visi sekolah memang terinspirasi dari kondisi di dalam maupun di luar sekolah, Visi baru Sekolah terkait dengan adanya faktor pendorong dari kondisi internal sekolah maupun eksternal atau yang biasa dikenal dengan SWOT. Faktor pendorong eksternal yaitu berupa ancaman disini lebih banyak dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah dan kemajuan teknologi sedang faktor pendorong internal yaitu kelemahan dan kekuatan sekolah karena adanya perubahan dalam sistem administrasi dan introduksi teknologi baru serta perubahan dalam produk atau jasa dalam hal ini peningkatan kualitas output siswa (standar kompetensi lulusan).

Analisis SWOT dari sasaran ini adalah dalam proses belajar mengajar (PBM) yang menjadi kekuatan adalah kehadiran guru di kelas sedangkan penguasaan perangkat pembelajaran, motivasi siswa, ketuntasan dan daya serap masih menjado kelemahan. Sedangkan dalam fungsi eksternal lingkungan kelas, lingkungan sosial, dan dukungan orang tua menjadi peluang. Selain itu jumlah guru dan tenaga kependidikan masih menjadi kelemahan demikian juga pemenuhan kualifikasi akademiknya. Yang menjadi kekuatan adalah kedisiplinan guru. Yang menjadi ancaman adalah dokumen analisa hasil belajar belum baik dan kebijakan Pemda kurang mendukung.

Dari segi kurikulum ketersediaan buku pegangan siswa dan guru rasionya masih di bawah target. Kelengkapan multimedia, perpustakaan, dan laboratorium menjadi kekuatan. Yang menjadi ancaman adalah dukungan orang tua masih terbatas dan kemampuan menyusun KTSP masih lemah. Sarana dan prasarana masih menjadi kelemahan pada ruang kelas yang rusak karena belum ada dana dan perlengkapan komputer yang dimiliki dengan spec yang rendah.

“Visi itu kan awalnya dirumuskan bersama Komite Sekolah dan Guru, dulunya kan visi sekolah arahnya ke pengembangan diri, arahnya ke ekskul. Sementara tujuan SMA yang utama melanjutkan ke PT jadinya intinya ke akademik. Perubahan visi dari ekskul ke akademik. Kan akademiknya yang harus diperbaiki dulu. Plesnya itu ekskul. Jadi akademik di depan plesnya ekskul. Selain itu kan kita emang wajib melaksanakan kurikulum KTSP dan bisa jadi Sekolah Kategori Mandiri pada tahun 2013 ya!...”(I)

Kepala Sekolah merumuskan visi bersama guru dan komite sekolah pada awal tahun pelajaran. Visi tersebut berangkat dari visi sebelumnya yang hanya menekankan pada masalah pengembangan diri dalam kegiatan ekskul sementara output yang diharapkan lulusan Sekolah Menengah Atas adalah minimnya jumlah yang melanjutkan ke PTN. Jadi seharusnya sekolah punya penekanan yang utama kepada masalah akademik (standar isi, proses dan penilaian) tanpa meninggalkan prestasi dalam masalah pengembangan diri. Sehingga dirumuskan visi sekolah yang sejalan dengan perubahan yang diinginkan yaitu menuju Sekolah Kategori Mandiri pada 5 tahun ke depan yaitu tahun 2013. Visinya adalah Menuju Prestasi Akademik Plus dalam hal ini plusnya adalah pengembangan diri dalam kegiatan eksul yang sebelumnya sudah memiliki banyak prestasi. Faktor pendorong internal ini biasa disebut sebagai kebutuhan akan perubahan.

Dalam merumuskan visi sekolah, Kepala Sekolah juga memberikan pertimbangan untuk merespon kondisi eksternal berupa perubahan kebijakan pemerintah terutama tentang pelaksanaan kurikulum KTSP dengan 7 standarnya dan pengkategorian sekolah menjadi SKM maksimal pada tahun 2014 serta setelah itu mencapai Sekolah Berbasis Internasional (SBI). Sehingga dituangkan dalam visi sekolah yaitu mencapai SKM pada 2013 dan menuju SBI pada 2014.

Legitimasi sebagai sekolah rintisan SSN atau SKM merupakan faktor pendorong yang akan banyak berpengaruh terhadap proses perubahan. Seperti yang dikemukakan George and Jones (2002) bahwa salah satu faktor pendorong adalah kekuatan globalisasi dan kompetisi. Dibuatnya UU Sistem Pendidikan Nasional dan PP tentang Standar Nasional Pendidikan dilatarbelakangi oleh faktor global agar pendidikan di Indonesia meningkat kualitasnya dan bersaing di dunia. Faktor Pendorong eksternal ini disebut sebagai kekuatan perubahan.

Pada awalnya penetapan sebagai sekolah RSSN dari Dinas Pendidikan Propinsi sebagai sebuah perubahan yang tidak terencana bagi sekolah, tetapi karena perubahan sejalan dengan visi sekolah yang cepat direspon oleh Kepala Sekolah sehingga perubahan bersifat terencana. Karena ada peraturan dan Undang-undang Sisdiknas dan PP No. 19 tentang Standar Nasional Pendidikan serta jika ditetapkan sebagai rintisan SSN/SKM maka mau tidak mau seluruh sekolah yang ada di Indonesia harus siap melaksanakannya paling lambat 5 tahun lagi. Dan target sekolah sudah sesuai dengan peraturan tersebut. Sehingga dalam hal ini Kepala Sekolah memiliki visi yang terinspirasi dari kenyataan bahwa perubahan itu perlu dilakukan baik oleh hal yang didorong dari dalam sekolah maupun dari kondisi eksternal sekolah. Sebagaimana yang dikemukakan Fullan bahwa kebanyakan perubahan dalam setiap sistem terjadi sebagai respons terhadap kekacauan dalam sistem lingkungan internal dan eksternal.

Langkah pertama ini menjadi langkah penentu bagi langkah selanjutnya karena menurut Kotter membangun visi dan strategi merupakan salah satu tahap dari 8 tahapan manajemen perubahan, yang dilakukan untuk mengarahkan usaha perubahan dan mengembangkan strategi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.

Membangun visi bagi seorang pemimpin sangat penting dan merupakan langkah awal karena menurut Kotter menciptakan visi untuk mengarahkan usaha perubahan dan mengembangkan strategi sehingga memungkinkan pencapaian tujuan. Karena itu visi atau strategi baru harus digunakan segenap pihak yang terlibat proses perubahan.

Dalam mendefinisikan visi secara jelas, terjadi dalam perumusan visi sekolah sampai akhirnya menjadi sebuah program yang dijalankan untuk

mencapai visi tersebut, dituangkan dalam dokumen Program Kerja Sekolah tiap tahunnya ataupun dokumen Rencana Strategis tahunan, 4 tahun, dan 8 tahun. Semua konsep ini dibuat oleh Kepala Sekolah dengan bantuan tim Wakil Kepala Sekolah (Wakasek). Disini fungsi Kepala Sekolah sebagai konseptor sangat menonjol, karena Wakasek dan pelaksana hanya tinggal menjalankan konsep besar yang telah disusun oleh kepala sekolah, sedangkan program-program baru dibuat dan program lama sifatnya melengkapi atau disempurnakan. Baik terkait kurikulum, kesiswaan ataupun sarana dan prasarana.

Penyampaian visi sampai dimengerti dan dilaksanakan oleh masing-masing pihak yang ada di sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan komunikasi pemimpin.

Visi sekolah belum banyak diketahui oleh warga sekolah terutama guru terutama dalam memahami standar isi, kompetensi lulusan, proses dan penilaian. Tetapi yang memahami visi dengan baik masih sangat terbatas dikalangan *middle manager* seperti Wakasek yang terlibat dalam pemenuhan standar pengelolaan atau orang yang sering berurusan secara langsung dengan kepala sekolah seperti Penanggung jawab pengelolaan web yang memenuhi standar proses dan standar pengelolaan dalam Sistem Informasi Manajemen yang memiliki interaksi dengan Kepala Sekolah yang sangat intensif serta menjadi orang kepercayaan kepala sekolah karena juga membantu dalam membuat laporan-laporan program ke pihak luar.

Guru yang diberi tugas tambahan sebagai Wakasek atau penanggung jawab program SSN (Sekolah Standar Nasional) misalnya akan lebih memahami dan mendalami visi sekolah yang terkait perubahan karena terlibat langsung baik dalam proses perencanaan program maupun dalam pelaksanaan. Yang pada akhirnya membantu Kepala Sekolah terkait dengan laporan pertanggung jawaban atau pengawasan dari Dinas Pendidikan atau instansi lain yang terkait. Sebagaimana yang dinyatakan Wakil Kepala Sekolah dan terdapat dalam dokumen Program Kerja Sekolah.

“ Visi sudah ada rinci dalam prota dan renstra bahkan dibuat indikator visi untuk kejelasan targetnya, ada itu di Program Kerja Sekolah, dan ditulis di lobi sekolah agar semua guru tahu selain itu ya lewat rapat di awal tahun.

Semua konsep Kepsek buat, wakasek dan guru tinggal menjalankan saja .....yang paham visi saya kira semua wakasek memahami dengan baik, kan kami yang membantu langsung, bahkan kami yang membuat LPJ kalo ada pemeriksaan dari Dinas atau Pemda....kalo guru-guru ya masih kurang paham kan soalnya cuma disampaikan dulu awal tahun pelajaran terutama terkait dengan tugasnya kan....”(I)

Bagi guru-guru yang harus memenuhi standar isi, proses dan penilaian, yang mengetahui visi perubahan sekolah, pemahaman masih sebatas jargon saja tentang Sekolah Kategori Mandiri dalam implikasi visi masih kurang dipahami. Walaupun indikator visi sudah dibuat hal ini masalah pengkomunikasian menjadi penyebab kurang pahamnya guru baru maupun guru senior terhadap perubahan visi dalam tugas mereka. Terbatasnya sosialisasi baik formal maupun informal menjadi kendala tersendiri. Sebagaimana yang dinyatakan oleh seorang guru senior.

“Emm sekolah kan mau menuju SKM ya, tapi ya guru-guru masih belum banyak mengerti tentang konsepnya, ketika ada perubahan kalo filosofi perubahannya ga ditekankan ya otomatis ga membawa perubahan apa-apa. Ga da sikap guru yang berubah....”(S)

Rendahnya pengetahuan guru tentang konsep bahkan istilah Sekolah Kategori Mandiri juga dirumuskan sebagai tantangan oleh Kepala Sekolah dalam Program Kerja Sekolah. Apalagi bagi guru-guru baru dan guru honorer yang perhatiannya juga terbagi dengan mengajar di sekolah lain dan keterlibatannya kurang dalam rapat-rapat rutin sekolah maupun kegiatan non KBM, akan sulit mengetahui bahkan memahami visi perubahan yang dimiliki sekolah. Sebagaimana yang dikatakan informan seorang guru baru.

“Duuuh, apa ya visinya mungkin visinya ingin menjadikan sekolah ini menjadi yang terbaik. Diawal 2008,kan ditetapkan sebagai rintisan SSN...Apa yah SSN itu kayak di ga pernah dibahas khusus tuch...kan saya datang ke sekolah cuma hari-hari tertentu aja, rapat juga jarang koq, walaupun ada kan biasanya ada agenda khusus kayak Ulangan Umum,

Ujian Nasional, dll.....tapi emang sih ada perubahannya, ada seleksi sendiri khusus untuk 1 kelas SSN, guru lebih disiplin dan itu tuh wajib nglaksanain remedial.....”(Y)

Tidak adanya penekanan dalam deskripsi kerja terkait perubahan akan memungkinkan terjadinya variasi interpretasi bahkan distorsi. Begitu pula dalam peraturan tertulis sekolah tidak ada penekanan tentang perubahan. Selain peraturan tertulis, yang belum tertuang lebih banyak dituangkan dalam peraturan tidak tertulis yang daya mengikatnya lebih lemah lagi. Sebagai contoh pemahaman guru terhadap standar penilaian dalam konsep remedial hanya sebatas *remedial test* saja, tidak ada *remedial teaching*nya. Sebagaimana dinyatakan oleh salah satu informan yang termasuk Wakasek.

“KTSP belum sepenuhnya dipahami, misal remedial cuma test aja ga da perbaikan metoda atau teaching, sehingga tidak ada perbaikan dalam pengajarannya baik metode juga alat evaluasinya kan.....”(I)

Hambatan komunikasi dan pendefinisian konsep perubahan dalam deskripsi kerja dan peraturan sekolah membuat faktor rasional dalam organisasi yang terkait perubahan termasuk strategi dan operasi tidak terintegrasi dengan baik yang menjadi salah satu isyarat yang perlu diperhatikan menurut Fullan. Kemudian akan mempengaruhi tahapan proses Hussey selanjutnya yaitu *activating* dan lainnya.

### 5. 2. 2 *Activating* (Mengaktifkan)

Tahap *activating* terhadap pemenuhan 7 standar menjadi Sekolah Kategori Mandiri, sudah dilakukan pada standar pengelolaan, pembiayaan, dan sarana prasarana tetapi pada pengarahannya terhadap pelaksana standar isi, proses dan penilaian masih sangat kurang. Wakil Kepala Sekolah sebagai *middle manager* dalam pelaksanaan standar pengelolaan lebih banyak berperan melakukan *activating* kepada guru.

Dalam tahap *activating* sudah terdapat pembagian kerja hal ini sejalan dengan pemenuhan standar pengelolaan dimana terdapat pengembangan struktur,

pembuatan visi, misi sampai pada rencana kegiatan tiap bidang. Pembagian kerja dimasukkan ke dalam struktur dan fungsi yang sudah ada. Pelaksana utamanya adalah *midde manager* yang merupakan struktur di bawah Kepala Sekolah seperti Wakil Kepala Sekolah, Bendahara, Kepala TU, Kepala Laboratorium, dan Kepala Perpustakaan sebagaimana yang terdapat dalam struktur organisasi dalam dokumen program kerja sekolah. Hal ini juga dipertegas oleh Wakil Kepala Sekolah.

“.....Beliau membagi habis tugas kepada guru-guru terutama di Wakasek, ga mungkin dia melakukannya sendirian. Nanti kami yang melaksanakan dan melaporkannya .....”(I)

Dalam menjalankan tugas perubahan di tingkatan *middle manager* sudah sangat memahami, mendukung, bahkan mengkomunikasikan visi perubahan. Sedangkan di tingkatan guru-guru masih sangat kurang dipahami, apalagi diterapkan. Sebagaimana dinyatakan oleh salah seorang informan dari Wakasek.

“Kita kan menuju SKM ya harus merubah cara mengajar kita yang konvensional menjadi berbasis TIK salah satunya. ....Masalah sikap guru-guru yang kurang ada perubahan dalam pembelajaran, selama ini selalu diingatkan langsung atau tidak, tapi ya itu susah banget. Yang memanfaatkan proyektor juga ga da paling satu atau dua guru saja padahal kan sayang sarananya dah ada tapi ga dipake.....”(I)

Perumusan visi perubahan yang sudah dilakukan secara bersama-sama masih memungkinkan belum dipahaminya visi secara mendalam. Hal ini berkaitan dengan pendefinisian visi yang belum jelas dan masih ada distorsi. Karena pemahaman sebagian besar guru terhadap standar isi, proses dan penilaian dalam visi hanya sebatas jargon tentang Sekolah Kategori Mandiri. Penyebabnya adalah terbatasnya akses informasi dan sosialisasi tentang visi karena lahirnya peraturan pemerintah tentang konsep inipun tidak secara langsung lengkap tetapi satu persatu. Peraturan Pemerintah dalam hal ini Peraturan Menteri Pendidikan tentang 8 standar, baru lengkap pada tahun 2008 tentang standar pembiayaan, membuat sekolah yang akan menerapkannya masih butuh banyak mempelajarinya.

Walaupun terdapat pembagian kerja untuk melakukan perubahan maka jika pada tahap envisioning pimpinan perubahan dalam hal ini Kepala Sekolah kurang dapat mengkomunikasikan visi secara jelas untuk melakukan perubahan maka tahapan activating akan cukup bermasalah. Padahal komunikasi yang baik dengan seluruh yang terlibat perubahan sangat penting dilakukan, sebagaimana salah satu aspek dalam memelihara kepercayaan menurut Wibowo, 2006 yaitu memperbaiki komunikasi karena pemimpin seringkali beralasan bahwa informasi tentang sesuatu tidak perlu dikomunikasikan karena bawahan tidak dapat dipercaya tentang masalah tersebut. Di Sekolah, komunikasi formal terbatas pada forum rapat dinas bulanan yang juga banyak hambatan yaitu karena sulitnya mencari waktu karena kegiatan pembelajaran berlangsung penuh dari hari senin sampai sabtu dan menumpuknya agenda lain yang rutin maupun insidental.

Komunikasi dan sosialisasi informal yang dilakukan Kepala Sekolah juga sangat terbatas bahkan bisa dikatakan kurang, hal ini dinyatakan oleh semua informan guru.

“...ya itu kurangnya bapak, dia lebih mempercayakan semua hal di dalam kepada Wakasek. Bahkan untuk negur guru yang ga disiplin aja nyuruh kita, kan kadang kita juga ga nak, pengennya sekali-kali dia dong!...”(I)

Dan kenyataannya pengenalan Kepala Sekolah yang sudah menjabat dua tahun terhadap guru-guru dan pegawai TU juga sangat minim. Padahal dalam memimpin perubahan diperlukan identifikasi arah masa depan yang hendak dituju dan menghubungkan orang di semua tingkatan dalam organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh informan guru.

“Kepsek itu selalu ada diruangannya, di depan laptopnya ngetik terus, ampe-ampe tebal kacamatanya, tapi saya dah pernah nyindir koq, pak keluar ruangan dong sekali-kali he.....!...jadi sosialisasi dengan guru-guru sangat kurang..”(S)

“Saya ga tahu banyak tentang Kepsek, ketemu langsung aja jarang, yakin deh dia aja belum kenal semua guru sama TU disini!”(Y)

Padahal komunikasi dan pendidikan tentang perubahan akan menambah antusiasme pegawai dan mengurangi penolakan. Oleh karena itu proses pendidikan dan pelatihan untuk mengkomunikasikan visi akan mengurangi hambatan terhadap perubahan. Bentuknya adalah orientasi kembali tentang visi perubahan. Termasuk intensitas dan frekuensi yang perlu ditambah untuk terus tanpa bosan mengingatkan agen sekaligus target perubahan.

Membangun komitmen merupakan salah satu indikator bagi tahap *activating* juga terdapat dalam teori pendekatan pemberdayaan karena di dalamnya merupakan suatu proses yang dapat dimulai dalam iklim dimana setiap orang merasa dihormati dan dihargai dan tiap orang bersedia memberikan yang terbaik yang dimiliki.

Sekolah sudah memiliki sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi, terutama di level *middle manager* yaitu Wakasek, seperti yang dinyatakan oleh Kepala Sekolah.

“Tugas dibagi habis ke guru-guru, Wakasek atau tingkatan *Middle manager* sangat memahami tugasnya dan memiliki komitmen yang tinggi dalam penyelesaian tugas serta penegakan disiplin dan peraturan. Banyak hal yang langsung dilakukan oleh Wakasek terkait dengan guru termasuk peneguran, pengingatan, dukungan moral dan lain-lain”.(KS)

Di tingkatan bawah, pegawai dan guru yang memahami tugasnya dengan baik bahkan memiliki visi tersendiri dalam penyelesaian tugasnya artinya visi sekolah sejalan dengan visi pribadinya, masih sangat sedikit. Mereka memiliki biasanya memiliki etos kerja yang tinggi dalam penyelesaian tugas. Sebagaimana dinyatakan oleh salah seorang informan dari pegawai Tata Usaha.

“Saya tuch punya cita-cita membangun Pusat Data Terintegrasi, rencananya baru akan mensosialisasikan ke temen-temen TU tapi ya itu sulit banget mencari teman yang memiliki etos kerja tinggi dan kemauan belajar Linux rendah,.....masalah kerja saya tuch total bu, kayak semalem ni baru pulang jam 2 karena harus input info nilai UN ke web.....saya belum puas kalo itu belum terlaksana walaupun saya

mendapat tawaran kerja diluar, kemaren saya tolak. Padahal secara materi lebih besar, tapi buat saya yang penting kepuasan batin...”(B)

Sesuai pengamatan penulis, kondisi etos kerja yang tinggi masih sedikit ditemukan, budaya yang terlihat adalah suasana kerja yang santai dan penuh keakraban. Misal Guru dan pegawai lebih menyukai mengobrol, main catur, atau melakukan hal-hal yang santai dalam mengisi waktu luang dalam jam kerja. Secara verbal guru mendukung adanya perubahan tetapi kesulitannya adalah komitmen untuk melakukannya. Antusiasme dalam melaksanakan perubahan sangat kurang penyebabnya adalah guru tidak mau menyesuaikan dirinya dengan kebiasaan baru dalam konsep SKM terutama pada guru-guru senior. Seperti yang dinyatakan informan seorang guru senior.

“Ya temen-temen dari dulu ya gitu-gitu aja ga da perubahan karena dah kebiasaan kali ya, dari semua yang mengerti tentang filosofinya sangat sedikit saya kira, sulit ya untuk merubahnya...!”(S)

Penyebab hambatan perubahan selain masalah kebiasaan yang sulit dirubah juga masalah kemauan untuk berubah yang kurang. Hal ini dinyatakan oleh informan Wakasek.

“...sebenarnya masalahnya adalah kemauan aja koq, kalo kemampuan sih relatif ya, semua juga bisa koq pake teknologi....”(I)

Seperti yang dikemukakan Conner bahwa proses komitmen ditentukan oleh tahap persiapan dan penerimaan, bentuknya adalah kepedulian ditandai dengan pemahaman terhadap tugas yang diberikan, Selain itu penerimaan terhadap perubahan akan menghasilkan persepsi baik positif maupun negatif. Tahap akhir dalam komitmen juga ada implementasi awal sebagai pengujian untuk jangka panjang. Dalam tahap ini belum dilakukan proses pengujiannya.

### 5.2.3 *Supporting* (Mendukung)

Tahap *Envisioning*, *Activating* dan *Supporting* sebenarnya sama dengan tahap *Unfreezing* atau pencairan Kurt Lewin yaitu tahap penciptaan motivasi untuk mendorong individu berubah dan mengganti sikap lama.

Pada tahap *Supporting* yang telah dilakukan adalah adanya semangat Kepala Sekolah dalam memenuhi standar sarana prasarana dan pemenuhan hak guru terkait standar pendidik dan tenaga kependidikan seperti gaji, sertifikasi dan pemberian motivasi untuk memenuhi kualifikasi akademik. Semangat ini diwujudkan dalam bentuk prioritas, artinya semua yang terkait dengan pemenuhan sarana dan prasarana untuk menunjang langsung pembelajaran menjadi prioritas utama untuk dilakukan.

Dalam tahap *Supporting*, yang dinyatakan Informan, inspirasi didapatkan dari bentuk komitmen kepala sekolah dalam bentuk memberikan pelayanan secara formal yang terkait dengan pemenuhan sarana prasarana seperti sarana dan prasarana bahkan jasa untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran di sekolah. Menurut pengamatan misal dalam menyediakan mesin fotokopi, memfasilitasi jasa pengetikan nilai atau soal lewat pegawai Tata Usaha, memfasilitasi administrasi guru untuk pemenuhan program sertifikasi, kenaikan pangkat, mengirim pelatihan ke luar, dan lain-lain. Sarana Prasarana sudah cukup memenuhi untuk pembelajaran berbasis TIK dengan adanya 4 proyektor dan laptop. Baik yang ada di ruang multimedia maupun yang mobile.

“Kepala Sekolah itu kalo tujuannya untuk meningkatkan pembelajaran maka sarana dan prasarananya diprioritaskan...”(B)

“Kalo masalah yang terkait guru saya penuhi kebutuhan mereka, sampai masalah pengetikan soal, nilai ada TU yang ngebantu, juga mesin fotocopi dan sarana lainnya kita sediakan.”(KS)

“Kepsek ini orangnya kalo kita total, maka beluau tuh kepercayaannya penuh, dia cuma bilang silakan digali, apa yang kurang nanti disempurnakan itupun tidak memaksa. Saya merasa nyaman karena kalo saya kerja saya dipercaya, karena bisa mengembangkan ide-ide saya...”(B)

“Dia itu kebabakan jarang kalimat kita yang disangkal, paling diluruskan, .....kita dah guru-guru senior jadi mereka dah ok lah begitu menurut

dia.....Dukungan moral dia percaya ke kita dan jarang mencela. Bentuk kepedulian emang agak kurang, dibilang kurang tapi sebenarnya peduli Cuma bentuknya aja yang beda, misal ketika saya dapat musibah dia bilang Bapak ga dateng biar uangnya bisa lebih banyak padahal kan orientasi kita ga selalu bentuknya ke finansial.....Untuk sekarang rasa saling pengertian berkembang dan terus memahami, karakter, prinsip, misal dulu saya terlalu disiplin itu sudah dapat dipahami oleh beliau itu justru didukung sekarang.”(I)

Dari pernyataan informan diatas rasa empati Kepala Sekolah dituangkan dalam bentuk yang tidak selalu dengan pernyataan emosi tetapi lebih diarahkan pada bentuk dukungan finansial terlihat jika ada yang sakit bentuk kepedulian Kepala Sekolah lebih diarahkan dalam bentuk finansial misal dengan memberi dana sumbangan. Kepala Sekolah juga terlihat mau mencoba mengerti bawahannya terutama di kalangan *Middle Manager* dan terus berproses sesuai lama interaksinya. Tetapi ditingkatan guru, rasa empati dan saling pengertian itu sulit terlihat dan kurang dirasakan oleh mereka. Hal ini disebabkan karena sosialisasi yang kurang.

Dukungan moral secara pribadi yang diberikan lebih banyak dalam bentuk kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan. Kepercayaan yang tinggi ini ternyata efektif diterapkan pada tataran *middle manager*, yaitu wakasek dan para penanggungjawab yang tercantum dalam struktur di bawah Kepsek. Mereka merasa sangat dihargai pendapat dan idenya tanpa harus didikte dalam bekerja seperti yang dinyatakan oleh PJ Web dan salah satu Wakasek.

“Kepercayaan penuh kepek membuat saya senang dan nyaman bekerja dengan beliau, tanpa harus didikte...”(B)

“Kepala Sekolah lebih banyak percayanya dari pada mendoktrin....(I)

Kepercayaan penuh tersebut membuat mereka dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan visi idealisme pribadinya. Kepercayaan tersebut juga membuat mereka memandang bahwa Kepala Sekolah adalah sosok yang demokratis dan transparan terutama dalam pembuatan keputusan dan pertanggungjawaban pekerjaan. Dengan kata lain hal tersebut merupakan bentuk

memenangkan hati bawahan dari Kepala Sekolah sebagaimana tahapan kedua manajemen perubahan model Victor Tan.

Guru atau pegawai dengan etos kerja tinggi lebih menyukai dan nyaman bekerja dengan kepercayaan penuh dari Kepala Sekolah sehingga mereka bisa mengembangkan ide mereka tanpa ditekan atau dibatasi oleh ide kepala sekolah walau dalam hal tertentu yang belum ada yang mengambil peran Kepala Sekolah langsung mengambil peran sebagai konseptornya. Contoh dalam pembuatan proposal kepanitiaan ujian.

Tetapi pada tingkatan bawah, yaitu guru, kepercayaan yang penuh akan menyebabkan persepsi ketidakpedulian Kepala Sekolah kepada mereka ataupun berkurangnya komitmen dalam melaksanakan perubahan. Kepercayaan penuh tersebut bisa didasarkan atas anggapan bahwa sebagian besar guru sudah senior dan juga manajemen yang diterapkan Kepala Sekolah yaitu pemberdayaan pada level *middle manager* dalam bentuk pendelegasian tugas, Sikap Kepala Sekolah yang melakukan pendelegasian tugas lebih banyak sifat manager, bukan pemimpin perubahan. Pemimpin perubahan seharusnya memotivasi bawahannya secara langsung dengan berbagai macam sarana yang ada. Seperti dinyatakan oleh informan guru senior.

“Bentuk dukungan kepada guru-guru mungkin suatu kelemahan karena interaksi langsung kurang. Tapi kalo dukungan masalah kedinasan misal mempermudah guru dalam hal sertifikasi aatau informasi cepat. Dukungan moral dalam tugas tiap rapat mengingatkan kalo hubungan pribadi kurang....”(S)

Bentuk kepedulian berupa teguran, sapaan akrab, sampai menengok yang sakit, memenuhi undangan dirasakan. Sehingga wakasek yang juga berasal dari guru lebih terasa kebersamaannya dengan guru dan pegawai. Kepala sekolah lebih banyak mendelegasikan saja jika ada kegiatan menengok atau menghadiri acara guru seperti pernikahan, sakit atau terkena musibah. Padahal menurut Model Victor Tan, pemimpin yang memperhatikan orang dan menunjukkan kepedulian atas orang akan mendapatkan respek dan komitmen. Orang tidak peduli berapa besar pemimpin tahu sampai mereka tahu seberapa besar pemimpin peduli. Untuk

memotivasi orang terhadap perubahan adalah penting sekali bahwa pemimpin menghargai orang secara adil. Jadi walaupun masalah tugas dapat didelegasikan tapi masalah kepedulian dan perhatian tidak dapat digantikan fungsinya.

Sikap pendelegasian atau kepercayaan penuh Kepala Sekolah kepada para wakilnya, menurut pengamatan didorong oleh kesibukan Kepala Sekolah di luar tugas pokoknya sebagai Kepala Sekolah yaitu sebagai Ketua Musyawarah Kepala Sekolah di Tingkat Kabupaten dan sebagai ketua 4 AKSI (Asosiasi Kepala Sekolah Indonesia) di Tingkat Propinsi yang sangat aktif. Tetapi dari sini terdapat keuntungan yang berupa bentuk *Supporting* yaitu adanya informasi yang cepat yang terkait masalah kedinasan dari luar terutama Dinas Pendidikan yang memungkinkan Kepala Sekolah menerima informasi cepat karena menjadi mediator dan fasilitator antara Kepala Sekolah dan Dinas Pendidikan Kabupaten. Baik terkait informasi strategis maupun teknis seperti arahan kegiatan dan jadwal Ulangan umum, lomba, seminar guru, program sertifikasi dan lain-lain.

Jabatan strategis ini juga dapat meningkatkan integritas atau kepercayaan pemimpin di mata bawahan dan kebanggaan bagi bawahan terhadap pemimpinnya yang akan menjadi inspirasi bawahan dalam bekerja karena pengetahuan dan kompetensinya yang tidak diragukan lagi tentunya untuk memimpin perubahan seperti yang dinyatakan oleh Informan dari guru.

“....kalo kepercayaan saya terhadap dia ya sangat percaya, dia kan aktif diluar juga ya kan itu sudah membuktikan kompetensi dan pengalaman beliau. begitu juga beliau sangat transparan sehingga kejujurannya juga layak di uji, kan dia juga banyak di supervisi dan nyampein LPJ juga ke instansi luar, lagian kan dengan diangkatnya beliau sebagai kepala sekolah saja kriteria kejujurannya kan dah jelas”(B)

“.....dia orangnya saya lihat ga ngambil keuntungan dari sekolah, kondisi keluarga, dan kemampuan konsepnya juga bagus.....”(S)

Dukungan yang besar akan percuma tanpa antusiasme. Secara verbal dukungan dan optmisme terhadap pencapaian sekolah menjadi SKM dari guru-guru cukup baik dan antusias. Tetapi dalam pelaksanaannya sangat kurang. Hal ini terjadi ditingkatan guru yang sangat minim menggunakan alat-alat proyektor dan

laptop untuk pembelajaran. Baru satu sampai tiga mata pelajaran yang intensif menggunakannya. Ataupun dari pegawai TU yang kurang antusias mempelajari sistem baru yaitu Linux sebagai pengganti Windows yang biasa dipakai. Bagi guru senior sudah sangat memahami tugasnya tetapi yang terkait dengan perubahan masih kurang antusias. Sedangkan dari pengamatan, Guru-guru baru tampak lebih siap dan mudah diarahkan Terutama karena kemampuan yang baik dan bahan yang dimiliki terkait dengan pembelajaran TIK.

#### 5.2.4 *Implementing* (Melaksanakan)

Sebagian besar indikator implementasi belum dilaksanakan secara optimal misal terkait penetapan tujuan perubahan masih bersifat global. Konsekuensi perubahan kurang dimengerti oleh target perubahan yaitu guru sebagai unsur kunci dalam pemenuhan standar isi, proses, dan penilaian di Sekolah. Sehingga program perubahan yang dilaksanakan yang menyangkut guru kurang optimal berjalan. Tetapi pembagian hak dan dana sudah cukup optimal dilakukan. Dalam hal kebijakan, Kepala Sekolah membuat kebijakan terutama hanya yang terkait dengan optimalisasi sumber dana untuk pemenuhan standar pembiayaan dan sistem seleksi siswa baru dalam standar pengelolaan. Sedangkan kebijakan yang terkait dengan perubahan SDM yaitu guru belum menjadi prioritas bahkan tidak ada.

##### 1. Memastikan bahwa semua konsekuensi perubahan dapat dimengerti

Sebagaimana sudah banyak dibahas pada tahap sebelumnya konsekuensi perubahan dipahami baik oleh tingkatan *middle manager* tetapi ditingkatkan bawah yaitu guru, kurang mengetahui dan memahami konsekuensi perubahan. Karena terkait dalam mengkomunikasikan visi perubahan yang dibuat. Sesuai dengan pernyataan salah seorang informan dari Wakasek.

“KTSP belum sepenuhnya dipahami, misal remedial cuma test aja ga da perbaikan metoda atau teaching, sehingga tidak ada perbaikan dalam pengajarannya baik metode juga alat evaluasinya kan.....”(I)

Dalam hal ini konsekuensi perubahan kurikulum KTSP harus diikuti dengan pembuatan dan pengembangan silabus dan RPP KTSP dalam pemenuhan

standar isi dan, proses dan penilaian. Dalam implementasinya sudah dilakukan tapi masih terbatas pengembangannya, misal dalam metode pembelajaran yang masih konvensional dilihat dari beberapa dokumen RPP yang dibuat oleh guru. Juga masalah penerapan konsep remedial yang masih sebatas test saja.

2. Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan untuk melakukan perubahan

Belum ada identifikasi tindakan perubahan yang dilakukan secara khusus tetapi ada program perubahan, secara umum ada bentuknya berupa strategi jangka panjang dalam dokumen Program Tahunan sekolah.

“Saya rumuskan semua program terkait dengan rintisan SSN dalam bentuk dokumen Program kerja Sekolah dan secara khusus ada di program rintisan SSN 2008. Masalah strategi umum dah ada di program tahunan ...terkait tindakan untuk melaksanakan program perubahan ga da yang khusus saya ga perlu melakukan tindakan apapun seua sudah berjalan seperti biasanya, kan mereka sudah guru-guru senior, walau masih perlu diberi semangat....”

3. Membagikan tanggung jawab untuk berbagai tindakan, terutama apabila proses tidak dapat dilakukan pada waktunya.

Implementasi perubahan oleh Kepala Sekolah terkait banyak pihak yaitu guru dan pegawai di semua lapisan. Dalam perubahan terencana menurut konsep *Emergent Change* fase tindakan berarti organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan mencakup desain untuk menggerakkan organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang akan datang termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan. Secara umum karena masih pada tahun pertama masing-masing sasaran sudah berjalan programnya tetapi masih belum optimal dalam pencapaian targetnya.

Kepala Sekolah membagi tugas dengan tidak membentuk tim khusus tetapi memanfaatkan struktur yang ada melalui Wakasek. Menindaklanjuti program yang tidak dapat berjalan lebih dikembalikan kefungsinya masing-masing dengan memberikan kepercayaan penuh dan memberikan masukan.

“Saya bagi habis kerja sampai semua program terlaksana dengan baik lewat struktur sekolah...”(KS)

“Kepala Sekolah cenderung mempercayakan penuh kepada wakaseknya jadi kalo ga tercapai biasanya kan emang ada hambatan jadi dia ga nyalahin. Misal ada kegiatan pelatihan guru untuk TIK belum bisa terlaksana beliau cenderung pasrah aja abis emang anggaran dah kesedot ke pembangunan ruang kelas baru..beliau jarang mencela pekerjaan kita paling juga ngasih masukan aja itupun kalo dianggap pendapat kita yang benar dia ga maksa”(I)

Karena tidak ada tim khusus, maka sepenuhnya Kepala Sekolah memasukkan pembagian tugas ke dalam struktur yang sudah ada.

#### 4. Mengusahakan anggaran yang diperlukan untuk menjamin rencana pelaksanaan

Usaha Kepala Sekolah dalam mencari sumber dana sudah cukup maksimal terbukti dengan penetapan sebagai sekolah rintisan SSN otomatis sekolah mendapatkan dana *block grant* walau masih terbatas. Ada juga penambahan dari perusahaan di sekitar sekolah yang memberikan beasiswa. Tetapi program pun tetap terhambat karena juga ada hambatan internal dan eksternal. Hambatan tersebut berasal dari kemampuan finansial orang tua siswa yang kebanyakan menengah ke bawah sehingga banyak terjadi tunggakan. Sehingga pemasukan dana sekolah tidak maksimal. Hambatan eksternal terkait dengan kebijakan Bupati dengan adanya pembatasan pungutan dana masyarakat. Sebagaimana dinyatakan oleh sebagian informan.

”ya, itu tadi banyak hal-hal kecil yang akhirnya jadi korban karena dana tersedot di pembangunan infrastruktur, tapi ya kayaknya usaha kepek dah maksimal deh, dia juga kan dibatasi oleh Komite sekolah juga jadi ga bisa seenaknya narik bayaran yang tinggi....”(I)

”Saya kesulitan masalah anggaran dana pertama karena untuk menaikkan dana masyarakat dari SPP dan Dana Sumbangan Pendidikan itu dibatsi oleh SK Bupati. SPP maksimal 50.000 dan DSP maksimal 200.000 per anak. Kedua uang yang masuk dari bayaran SPP siswa banyak tunggakan sampai 50% bahkan, lalu dari yang sedikit tadi juga ada pembengkakan

dari pembangunan ruang kelas walau ada bantuan dari dinas dan pemda tapi masih sangat terbatas, di masa kepemimpinan saya ada peningkatan jumlah perusahaan yang menyumbang alat atau memberikan beasiswa.”(KS)

Sebagian besar program tidak terlaksana karena masalah dana yang tersedot ke proyek pembangunan ruang kelas baru terutama yang terkait dengan pelatihan guru. Sebagaimana yang diungkapkan Kepala Sekolah dan Wakasek.

#### 5. Menetapkan team dan struktur yang diperlukan untuk implementasi rencana

Dalam implementasi rencana program rintisan SSN Kepala Sekolah tidak membentuk tim khusus, tetapi mengoptimalkan struktur yang ada dan melakukan penambahan personil. Dari struktur Kurikulum misalnya ditambah satu personil lagi juga dari keuangan. Ini dapat diketahui dari struktur organisasi, wawancara dan pengamatan.

#### 6. Membagikan hak sumberdaya manusia terhadap tugas

Anggaran Sekolah adalah hasil kesepakatan antara Kepala Sekolah dan komite sekolah jadi terhadap hak guru ataupun wakasek sudah dalam anggaran dan cenderung tetap dari tahun sebelumnya. Tetapi tetap mendapat prioritas utama pemenuhannya. Karena sebagian besar PNS, guru telah mendapatkan haknya dari pemerintah sedangkan dana transportasi dan tugas tambahan tetap diberikan. Seperti yang dinyatakan oleh Wakasek. Bagi guru yang diusulkan program sertifikasi dan lulus, maka mereka juga mendapat insentif tambahan dari pemerintah.

“Masalah kesejahteraan dan insentif itu relatif tetap, tapi disini dah ada sih walaupun masih kecil buat wakasek aja tambahannya Cuma 400 ribu perbulan, ya tapi namanya rejeki mah ada aja sih kan masih ada gaji dari pemerintah dan sertifikasi....”(I)

#### 7. Menetapkan tujuan untuk program perubahan

Tujuan program perubahan dirumuskan dalam dokumen Program Tahunan Sekolah. Tidak ada tujuan jangka pendek yang ditetapkan tetapi hanya tujuan jangka panjang untuk 5 tahun ke depan saja ditetapkan dalam indikator visi.

8. Mempertimbangkan kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.

Dari hasil wawancara terlihat ada dua kebijakan yang dipertimbangkan dan diterapkan pertama menyangkut kebijakan melakukan penyeleksian dengan tes selain nilai UN untuk penerimaan siswa baru agar dapat melihat apakah input yang masuk kemampuannya sudah sesuai dengan nilai UN yang didapat. Kedua kebijakan memperketat kenaikan kelas siswa untuk menerapkan perubahan pada siswa agar lebih sungguh-sungguh belajar. Tidak ada kebijakan lain yang terkait dengan guru. Padahal penelitian yang ada menunjukkan bahwa kesalahan dalam melakukan perubahan adalah karena lebih diarahkan pada masalah struktur, mekanisme, dan prosedur, serta teknologi yang merupakan faktor yang mudah dikendalikan.

Masalah perubahan yang sebenarnya terletak pada perilaku sumber daya manusia. Dengan demikian, prioritas penanganan perubahan terletak pada perbaikan di tingkat individu-individu dalam organisasi. Sehingga prioritas implementasi perubahan ke depan adalah masalah sumber daya manusia yaitu guru dan TU dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang terkait dengan KTSP dan TIK serta pelatihan sistem informasi manajemen untuk TU.

Waktu untuk implementasi masih ada empat tahun lagi, makanya Pemimpin perubahan harus dapat memprioritaskan tujuan yang harus dicapai terutama yang terpenting adalah kesiapan sumber daya manusia baru setelah itu dana dan sarana prasarana. Tugas Pemimpin perubahan adalah memungkinkan semua tujuan perubahan tercapai.

Secara konsep dan perencanaan program perubahan yang tercantum dalam program kerja sekolah sudah cukup baik bahkan berangkat dari analisis kekuatan dan kelemahan yang menurut Pasmore hasilnya akhirnya harus berupa adopsi ukuran spesifik untuk memperkirakan perubahan yang harus dilakukan. Hal ini terdapat di dalam dokumen Program Kerja Sekolah dimana menetapkan target nominal secara meningkat dari kondisi awal. Tetapi program khusus untuk merencanakan perubahan belum terlihat dalam perencanaan program. Seharusnya perubahan terencana paling tidak perlu dilakukan 4 fase tindakan yang salah satunya adalah fase perencanaan (Wibowo, 2006). Dalam tahap ini menyangkut

pengumpulan informasi, dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat tentang masalahnya; menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut; dan membujuk pengambil keputusan mencapai tujuan dan mendukung perubahan tersebut. Proses perencanaan disini hanya sampai pada pengumpulan informasi dan menciptakan tujuan perubahan.

Desain tindakan yang ada dalam program masih bersifat global. Seperti program pelatihan guru untuk pengembangan KTSP dan TIK hanya dicantumkan sebagai satu program saja padahal inti perubahan ada pada keduanya. Untuk tahun ini baru diprogramkan pelatihan TIK hanya untuk guru mata pelajaran TIK saja. Program lainnya yang sudah tercantum dengan jelas dan detail adalah otomatisasi administrasi. Terkait dengan pembuatan web, email, pemasangan kamera kontrol, dan *sound system* tiap ruang.

Sebagai contoh dalam tugas guru, kurang ditekankan tentang kewajiban guru yang terkait perubahan untuk mendukung visi yaitu tentang peningkatan pemahaman dan pengembangan KTSP dalam silabus dan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran), pelaksanaan pembelajaran tuntas, serta pengembangan bahan ajar berbasis multimedia terkait dengan penguasaan TIK.

Hal ini sejalan dengan yang diutarakan Hussey (2000) bahwa penyebab utama kegagalan melaksanakan perubahan diantaranya adalah implementasi ternyata memerlukan waktu yang lebih lama dari pada yang direncanakan, pelatihan dan instruksi yang diberikan kepada bawahan tidak cukup, tugas pokok implementasi tidak cukup memberi implementasi.

Sedangkan Potts dan La Marsh (2004) melihat bahwa kegagalan menjalankan perubahan terjadi karena perubahan memerlukan waktu yang lama untuk mengimplementasikannya, memerlukan biaya terlalu banyak, dan menyebabkan ketidaknyamanan. Agar perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan, harus dikelola dengan baik. Mengelola perubahan memerlukan sumber daya manusia yang memahami tujuan suatu perubahan dan memiliki kompetensi untuk melakukannya.

### 5.2.5 *Ensuring* (Memastikan)

Tahap ini sangat lemah dilakukan karena Kepala Sekolah sebagai pemimpin perubahan tidak memastikan secara langsung terjadinya perubahan tetapi memfungsikan struktur dibawahnya terutama pada standar isi, proses dan penilaian. Pemastian lebih banyak pada standar pembiayaan, standar pengelolaan, dan standar sarana prasarana serta tenaga pendidik dan kependidikan.

Bentuk pengawasan internal ke bawah oleh Kepala Sekolah yang dinilai paling lemah karena hal ini sesuai dengan manajemen yang diterapkan oleh Kepala Sekolah yang melakukan pendelegasian tugas kepada *middle manager* yaitu wakasek dan penanggungjawab bidang dengan sistem kepercayaan penuh. Bentuk pemastian langsung dengan turun ke bawah yaitu ke guru-guru sangat minim. Sehingga akan sulit mempengaruhi motivasi guru yang kurang antusias melakukan perubahan.

Dari pengamatan, ada tiga hal yang menjadi penyebabnya. Pertama, kepercayaan Kepala Sekolah terhadap bawahannya. Kedua, manajemen yang dijalankan dengan delegasi kepada struktur di bawahnya. Ketiga, untuk mengefektifkan waktu karena kesibukan diluar tugas sebagai Kepala Sekolah. Menurut Hadari Nawawi, fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut Informan ditingkatan *niddle manager* Kepala Sekolah memiliki kepercayaan penuh terhadap bawahannya dan cenderung melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Seperti yang dinyatakan berikut ini:

“Indikasi keberhasilan beliau adalah tidak ada pekerjaan yang kembali kepada beliau, sudah dilakukan oleh wakasek dan guru-guru. Lewat laporan hasil akhir seperti UN, rapor, kehadiran. Tapi kekurangan beliau dalam supervisi kelas, karena kepercayaan terhadap guru-guru karena > 60% sudah senior. Dia banyak tahu kondisi di bawah karena lebih banyak wakasek laporan atau sengaja kita libatkan beliau ngisi kegiatan biar

sekalian mengontrol, jadi informasi dia tentang kondisi di dalam sangat lambat tahunya.”(I)

Pengontrolan utama yang dilakukan di tingkatan level *middle manager* bisa dalam bentuk briefing atau insidental tergantung tingkat urgensinya. Kepala sekolah membuat struktur dibawahnya berfungsi dengan penugasan piket harian Wakasek dan guru untuk mengontrol berjalannya kegiatan pembelajaran, kehadiran siswa dan guru, serta masalah lainnya. Jika terdapat hal yang luar biasa maka petugas piket akan melaporkan untuk disikapi Kepala Sekolah. Kenyataannya sebagian besar pekerjaan dapat teratasi di tingkatan mereka.

Forum pertemuan guru dalam rapat dinas yang dijadwalkan sebulan sekali kurang berjalan efektif, jika digunakan sebagai pengawasan. Bentuk pengawasan lainnya adalah meminta laporan-laporan atau dokumen yang menunjukkan bahwa guru atau kegiatan telah terlaksana dapat berupa nilai hasil belajar siswa, analisis hasil belajar, tindak lanjut atau remedial, laporan kegiatan dan lain-lain. Pengawasan langsung jika memang ada kegiatan yang melibatkan Kepala sekolah dalam pelaksanaannya. Kepercayaan penuh kepala sekolah bukan berarti sama sekali tidak terlibat dalam kegiatan, di beberapa kegiatan Kepala Sekolah mengarahkan bahkan membuat sendiri konsepnya untuk kemudian dilaksanakan bawahannya. Seperti pada kegiatan Penerimaan Siswa Baru (PSB).

Hubungan peran diantara stakeholder dalam sekolah menurut Conner menunjukkan hubungan linear, dimana rantai komando seperti biasanya, yaitu target perubahan yaitu guru melapor kepada agen yaitu Kepala Sekolah, dan agent melapor kepada sponsor yaitu Dinas Pendidikan daerah yang memberikan sebagian dana operasional sekolah maupun dana pengembangan sekolah rintisan SSN dari Dinas Pendidikan Propinsi. Pengawasan secara eksternal terhadap perubahan dilakukan oleh sponsor yaitu Dinas Pendidikan dan Instansi lainnya, jika terkait dengan penggunaan dana maka bentuknya adalah laporan pertanggungjawaban sebagai bukti yang akuntabel.

### 5. 2. 6 *Recognizing* (Mengenal)

Tahap ini dilakukan dalam bentuk pengakuan positif yang bersifat formal kedinasan terkait dengan pemenuhan standar pendidik dan tenaga keendidikan seperti urusan promosi kenaikan pangkat, pemberian kerja tambahan, dan pujian secara verbal dalam momen bersama. Pengakuan positif yang sangat kelihatan nyata sebenarnya diwujudkan dalam bentuk diberikannya kepercayaan penuh dan tugas tambahan. Pengakuan lebih banyak dilakukan pada tataran middle manager pada guru sangat terbatas karena pengenalan sangat kurang begitu juga pengakuan negatif berupa teguran kepada guru yang tidak disiplin lebih banyak dilakukan oleh *middle manager* sehingga peran Kepala Sekolah dalam merecognizing langsung sangat lemah terutama dalam pencapaian standar isi, proses, dan penilaian. .

Pola kerja seperti ini tampak dipahami sekali oleh para bawahannya di *middle manager*. Sikap ini ternyata cocok dengan gaya kerja bawahan yang dinamis dan aktif serta memiliki visi kerja yang baik, tetapi pada fungsi tertentu tanpa pengawalan yang ketat tentunya akan membawa penyimpangan bahkan kondisi yang lebih buruk.

Bentuk lain pengakuan Kepala Sekolah secara pribadi adalah dengan mempromosikan atau mengenalkan kepada relasinya dan memiliki perhatian yang lebih dengan memberikan banyak tugas yang sesuai dengan kemampuannya. Bentuk pengakuan yang sifatnya langsung kepada guru yang menjadi pionir perubahan juga sudah dilakukan walau dalam lingkup pengetahuan dan pengenalan Kepala Sekolah yang terbatas terhadap guru. Misal bagi guru yang memelopori Pembelajaran dan membuat bahan ajar berbasis TIK dijadikan model dalam rapat-rapat atau kegiatan promosi ke luar.

“Bapak sampai mengenalkan saya ke teman-temannya yang akhirnya juga banyak konsultasi sama saya masalah web...”(B)

“..bahkan saya juga sering dijadikan model untuk pembelajaran berbasis TIK karena saya banyak mengguakan LCD dan animasi” (I)

Menurut model Victor Tan, menghargai prestasi merupakan salah satu indikator dalam manajemen perubahan. Apabila orang tidak dikenal dan dihargai

atas prestasinya oleh organisasinya sendiri, mereka akan pergi dan bergabung dengan organisasi lainnya yang lebih mengenal kemampuan mereka dan menghargai mereka.

Pengakuan negatif yang terkait dengan guru lebih banyak di tangani oleh Wakasek Kurikulum kecuali sudah tidak sanggup ditangani lagi akan dihadapi dengan pendekatan personal oleh Kepala Sekolah serta lewat mekanisme kepegawaian. Melalui teguran, surat peringatan, dan surat pernyataan. Untuk selanjutnya diproses. Sikap Kepala Sekolah cenderung permisif terkait dengan masalah kedisiplinan kehadiran guru terutama karena alasan sakit atau izin. Kasus sakit paling banyak terjadi membuat Kepala Sekolah berada dalam posisi yang serba salah, tetapi cenderung mendiamkan. Sehingga ini bisa berakibat pada tidak efektifnya proses pembelajaran. Bentuk pengakuan negatif jika tidak dilakukan maka akan membuat target perubahan menjadi semakin enggan untuk berubah. Dan akhirnya akan mempengaruhi yang memiliki komitmen baik dalam melaksanakan perubahan.

“Pengenalan kepada guru-guru mungkin suatu kelemahan karena interaksi langsung kurang. Bayangkan aja masuk ke ruang guru aja, Bapak sangat jarang jadi otomatis informasi yang beliau dapatkan dari bawah sangat lambat karena tergantung laporan dari kita bahkan egur guru aja beliau enyerahkan kepada kita kecuali sudah sangat parah tapi itu jarang terjadi....”(I)

Masih minimnya sosialisasi kepada guru-guru membuat kurangnya keakraban. Sehingga penghargaan ataupun pengakuan negatif akan sulit dilakukan karena informasi terbatas. Salah satu faktor pendorong munculnya resistensi individu adalah sistem penghargaan tidak memperkuat. Akan terjadi jika individu menolak suatu perubahan jika mereka melihat tidak adanya penghargaan positif untuk kesediaannya berubah. Untuk mendapat dukungan terhadap perubahan perlu diciptakan sistem penghargaan yang memperkuat perubahan sehingga orang dapat merasakan manfaat perubahan bagi dirinya sendiri.

## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Kepemimpinan bukan merupakan faktor satu-satunya yang menentukan perubahan. Dari hasil penelitian kepemimpinan Kepala Sekolah masih sangat lemah dalam melakukan manajemen perubahan terutama dalam mencapai tujuh standar Sekolah Kategori Mandiri. Dari Penelitian ini dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah dalam memimpin perubahan hasilnya masih sangat lemah. Terutama pada tahap *activating*, *implementing*, *ensuring*, dan *recognizing*. Kesimpulan masing-masing tahap EASIER yaitu:
  - a. Tahap *envisioning* yang dilakukan Kepala Sekolah secara konsep sudah cukup baik tetapi dalam mendefinisikan kepada bawahannya masih terdapat variasi interpretasi karena masalah pengkomunikasian visi. Proses *envisioning* yang dilakukan Kepala Sekolah cukup baik dalam pemenuhan standar proses dan pengelolaan terkait penyediaan sarana dan prasarana berbasis TIK dan pengelolaan web serta pembuatan rintisan pusat data. *Envisioning* terhadap pelaksana standar sarana dan prasarana dan pembiayaan. Tetapi *envisioning* Kepala Sekolah terhadap guru sebagai pelaksana standar proses, isi dan penilaian masih sangat kurang.
  - b. Tahap *activating* terhadap pemenuhan 7 standar menjadi Sekolah Kategori Mandiri, sudah dilakukan pada standar pengelolaan, pembiayaan, dan sarana prasarana tetapi pada pengarahan tugas terhadap guru sebagai pelaksana standar isi, proses dan penilaian masih sangat kurang. Wakil Kepala Sekolah sebagai *middle manager* dalam pelaksanaan standar pengelolaan lebih banyak berperan melakukan *activating* kepada guru.
  - c. Tahap *Supporting* (Mendukung) yang telah dilakukan adalah adanya semangat Kepala Sekolah dalam memenuhi standar sarana prasarana dan pemenuhan hak guru terkait standar pendidik dan tenaga kependidikan seperti gaji, sertifikasi dan pemberian motivasi untuk memenuhi kualifikasi akademik. Semangat ini diwujudkan dalam bentuk prioritas, artinya semua

yang terkait dengan pemenuhan sarana dan prasarana untuk menunjang langsung pembelajaran menjadi prioritas utama untuk dilakukan. yang mendukung tercapainya tujuan perubahan. Dukungan kepercayaan penuh kepada bawahan sebagai bentuk pemberdayaan membawa akibat positif dan negatif. Yaitu penambahan komitmen ditingkatan *middle manager* dan persepsi bentuk ketidakpedulian pemimpin di tingkatan bawah karena kurang dirasakan interaksinya.

- d. Tahap *Implementing* (Melaksanakan) Sebagian besar indikator implementasi belum dilaksanakan secara optimal misal terkait penetapan tujuan perubahan masih bersifat global. Konsekuensi perubahan kurang dimengerti oleh target perubahan yaitu guru sebagai unsur kunci dalam pemenuhan standar isi, proses, dan penilaian di Sekolah. Sehingga program perubahan yang dilaksanakan yang menyangkut guru kurang optimal berjalan. Tetapi pembagian hak dan dana sudah cukup optimal dilakukan. Dalam hal kebijakan, Kepala Sekolah membuat kebijakan terutama hanya yang terkait dengan optimalisasi sumber dana untuk pemenuhan standar pembiayaan dan sistem seleksi siswa baru dalam standar pengelolaan. Sedangkan kebijakan yang terkait dengan perubahan SDM yaitu guru belum ada.
- e. Tahap *Ensuring* (Memastikan) Tahap ini sangat lemah dilakukan karena Kepala Sekolah sebagai pemimpin perubahan tidak memastikan secara langsung terjadinya perubahan tetapi memfungsikan struktur dibawahnya terutama pada standar isi, proses dan penilaian. Pemastian lebih banyak pada standar pembiayaan, standar pengelolaan, dan standar sarana prasarana serta tenaga pendidik dan kependidikan.
- f. Tahap *Recognizing* (Mengenal) Tahap ini dilakukan dalam bentuk pengakuan positif yang bersifat formal kedinasan terkait dengan pemenuhan standar pendidik dan tenaga kependidikan seperti urusan promosi kenaikan pangkat, pemberian kerja tambahan, dan pujian secara verbal dalam momen bersama. Pengakuan positif yang sangat kelihatan nyata sebenarnya diwujudkan dalam bentuk diberikannya kepercayaan penuh dan tugas tambahan. Pengakuan lebih banyak dilakukan pada

tataran middle manager pada guru sangat terbatas karena pengenalan sangat kurang begitu juga pengakuan negatif berupa teguran kepada guru yang tidak disiplin lebih banyak dilakukan oleh *middle manager* sehingga peran Kepala Sekolah dalam merecognizing langsung sangat lemah terutama dalam pencapaian standar isi, proses, dan penilaian.

2. Faktor penghambat perubahan terutama pada kemampuan bawahan dan kondisi input yaitu guru dan siswa. Selain itu keterbatasan sumber dana menjadi alasan sulitnya memenuhi tujuh standar Sekolah Kategori Mandiri.

## 6.2 Saran

1. Saran penulis bagi Sekolah dan Kepala Sekolah yang diteliti adalah:

- a. Envisioning perlu lebih dioptimalkan terutama dalam pemenuhan standar isi, proses, dan penilaian pendidikan dengan merinci dan mengkomunikasikan visi lebih jelas melalui pelatihan dan pendidikan.
- b. Activating dan supporting harus lebih diperluas kepada guru-guru yang juga menjadi kunci perubahan, begitu pula bentuk dukungan moral secara pribadi harus lebih dilakukan ketimbang kedinasan formal saja agar lebih berpengaruh terhadap motivasi guru.
- c. Perlu proses transisi atau percobaan sebelum melaksanakan perubahan secara total agar mengetahui respon dan dukungan bawahan dalam melaksanakan perubahan.
- d. Dalam implementasi lebih baik memprioritaskan perubahan pada sumber daya manusia daripada pada pemenuhan standar sarana dan prasana yang sifatnya fisik. Karena lebih sulit merubah manusia sehingga perlu dilakukan manajemen perubahan.
- e. Dalam Ensuring dan Recognizing juga harus lebih banyak turun langsung untuk mengawasi dan memberkan penghargaan langsung kepada bawahan agar kepedulian terlihat dan dapat meningkatkan komitmen bawahan dalam melakukan perubahan.

2. Saran untuk penelitian selanjutnya, kepemimpinan tidak berpengaruh banyak terhadap perubahan di sekolah, terlihat dari hambatan perubahan

lebih banyak berasal dari kemampuan bawahan dan lingkungan atau situasi, sehingga perlu dilakukan studi lebih lanjut tentang faktor kemampuan bawahan dan situasi/lingkungan yang mempengaruhi perubahan di Sekolah.



**Universitas Indonesia**

## DAFTAR PUSTAKA

### I. BUKU

- Bennis, W., Michael Mische. (2000). *Organisasi abad 21: reinventing melalui reengineering (terj)*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change: Theory and practise*. London: Foundations for Organization Science, Sage Publication.
- .(1985). *The planning of change*. New York: CBS College Publising.
- Chadwick, Bruce A, et. al., (1991). *Metode penelitian ilmu pengetahuan sosial*. (Sulistia et al., Penerjemah). Semarang: Semarang Press.
- Conner, Daryl, R. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: Villard Books, Random House, Inc.
- Cooper, Robert K. dan Sawaf, Ayman. (1997). *Excecutive EQ: Emotional intelligence in leadership & organization*, New York: Grosset/Puttnam.
- Creswell, John. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mix method approaches(2nd Ed)*. Sage Publications. International Educational and Profesional Publisher Thousands Oaks London New Delhi.
- Crosby, P. (1996). *The absolutes of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. 8th Ed:Mason. Ohio: Thomson.
- Drucker, Peter, F. (1995). *Managing in a time of great change*. Oxford : Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Fullan, Michael, (2004). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hussey, D E, (2000). *How to manage organitational change*. London : Kogan Page Limited.
- Kasali, Renald. (2007). *Change! tak peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, putar arah sekarang juga(manajemen perubahan dan manajemen harapan)*. Jakarta: Gramedia.

- Kotter, J. P., (1990). *A force for change: How leadership differs from management*, New York: Free Press
- , (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press..
- Kouzes, James., and Barry Z. Posner. (2004). *Tantangan kepemimpinan* (3th Ed). Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama.
- Maxwell, John C.(1995). *Mengembangkan kepemimpinan di dalam diri anda* (terjemahan), Jakarta: Binarupa Aksara.
- Moleong, Lexy J. (2001). *Metodologi penelitian kualitatif* (15th Ed). PT Remaja Bandung: Rosdakarya.
- Pasmore, William A. (1994). *Creating strategic change*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Pedoman dan Konsep Sekolah Kategori Mandiri. 2008.Jakarta: Direktorat Pembinaan SMA Ditjen Manajemen Dikdasmen.
- Potts, Rebecca and Jeanenne LaMarsh. (2004). *Managing change for success*. London: Duncan Baird Publisher.
- Program Kerja Tahunan Sekolah SMAN 1 Anyer Serang. 2008.
- Steele, F.(1986). *Making and managing high-quality workplaces: An organizational ecology*. New York: Teachers College Press.
- Sumarsono, HM. Sonny.(2004). *Metode riset sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sumidjo, Wahjo. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya* (3th Ed). Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Suyanto. (2006). *Dinamika pendidikan nasional [Dalam percaturan dunia global]* Jakarta: PSAP Muhammadiyah.
- Tan, Victor, S. L.(2002) *Changing your corporate culture*. Singapore : Time Books International.
- Tyagi, Archana. (2000).*Organitational behaviour*. New Delhi : Excel Books.
- Universitas Indonesia.(2008). *Pedoman teknis penulisan tugas akhir mahasiswa universitas indonesia*.
- Wibowo. (2006). *Managing change: Pengantar manajemen perubahan*. Bandung: Alfabeta.

Winardi, J. (2005). *Manajemen perubahan : Management of change*. Jakarta : Kencana.

## II. Tesis

Abdurrahman, Fikri. (2008). Tesis. *Pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi, komitmen organisasi, dan iklim organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada organisasi remaja mesjid di DKI Jakarta*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Damanik, Fransisca Tiurma. (2003). Tesis. *Aplikasi model the readiness for change profile untuk mengetahui faktor-faktor penghambat perubahan organisasi di perusahaan perkebunan (Studi kasus di minamas plantation)*. Depok. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

Lestari, Umi Yeni. Tesis. (2008). *Pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan kerjasama tim terhadap kesiapan untuk berubah pada organisasi fatayat nahdlatul ulama di DKI Jakarta*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

## III. Makalah seminar, konferensi, kuliah

Sujatno, Adi. (2008, August). *Traktat Etis Kepemimpinan Nasional Menghadapi Pemilu 2009*. Makalah Perkuliahan Kajian Strategis Kepemimpinan Ketahanan Nasional Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

## IV. Artikel Jurnal

Sanaky, Hujair AH.(2004, Desember) Pendidikan pasca reformasi. Jurnal Pendidikan Penabur.

Thoha, Miftah.(1999, Juni)"Desentralisasi Pendidikan", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan.

M. Turmudhi, Audith. (2006, September)"Peran Kepemimpinan dalam perubahan organisasional", Jurnal Manajerial STMIK-AMIKOM Yogyakarta.

## V. Publikasi Elektronik

*Diskusi "Rekonstruksi pendidikan di nahdlatul ulama: Menyongsong era reformasi.* (2001). PW IPNU DIY. September 4, 2008

<http://www.buetynasircentre.com>

*Dokumen RPJM Banten 2007-2001.* bab 1 sampai bab VIII. February 3, 2009.

[http://banten.go.id/index.php?link=isi&id=1&nama=Dokumen%20Banten.](http://banten.go.id/index.php?link=isi&id=1&nama=Dokumen%20Banten)

Cahyana, Ade. (n.d) *Indonesia 2010: Merubah mitos menjadi realitas pembangunan.* September 4, 2008.

[http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/26/indonesia\\_2010\\_Ade\\_Cahyana.htm](http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/26/indonesia_2010_Ade_Cahyana.htm).

Harsiwi, Agung M. (2003). *Pemahaman manajemen perubahan dalam perspektif agen perubahan pendidikan tinggi.* Pendidikan Network Online. 10

Februari 2009. [http://www.pendidikan\\_networkonline.com](http://www.pendidikan_networkonline.com)

*Minimnya anggaran untuk pendidikan di banten.* February 10, 2009.

[http://www.prakarsa-rakyat.org/artikel/news/artikel\\_cetak.php?aid=24737.](http://www.prakarsa-rakyat.org/artikel/news/artikel_cetak.php?aid=24737)

*Manajemen berbasis sekolah.* February 9, 2009.

[www.mbssd.org/gambar/gambar\\_diklat/paket\\_lanjutan/PktLnjt\\_Unit1\\_MBS.do](http://www.mbssd.org/gambar/gambar_diklat/paket_lanjutan/PktLnjt_Unit1_MBS.do)

Triono, Bambang. (June, 2008). *Peran kepemimpinan dalam meningkatkan mutu sekolah.* Majalah eduBENCHMARK. September, 2008.

<http://www.edubenchmark.com/pera-kepemimpinan-dalam-meningkatkan-mutu-sekolah.html>

Wiyono et. al. (June, 2008). *Hubungan kepemimpinan dengan kesiapan implementasi knowledge management dalam organisasi.* Februari 10 2009.

[rianadrianto.files.wordpress.com/2008/06/kepemimpinan-dan-kesiapan-km.pdf](http://rianadrianto.files.wordpress.com/2008/06/kepemimpinan-dan-kesiapan-km.pdf) -.

<http://www.digilib.ui.edu/login.jsp?requester=file?file=digital/files/disk1/146/jkptuipp-gdl-s2-1998-wahidahlao-7282-t3928a.pdf>

## Lampiran 1: Pedoman Wawancara Peran Kepemimpinan

### 1. *Envisioning* (Memimpikan)

- Punya visi yang terinspirasi dari kenyataan bahwa perubahan itu perlu dilakukan

Pertanyaan:

- Apakah anda mengetahui visi Kepala Sekolah?
  - Apakah visinya?Apakah ada perubahan yang terjadi?
  - Mengapa visi tersebut diperlukan?
  - Apakah anda terlibat dalam perumusan visi tersebut?siapa saja yang dilibatkan?
  - Sarana apa yang digunakan Kepsek untuk merumuskan visi tersebut?
- Mendefinisikan visi secara jelas agar tidak ada variasi interpretasi yang akhirnya mendistorsi perubahan
- Apakah anda memahami sepenuhnya visi tersebut?
  - Apakah perubahan yang diinginkan dari visi tersebut?
  - Bagaimana cara melaksanakan visi tersebut agar menjadi kenyataan?

### 2. *Activating* (mengaktifkan)

- Adanya tugas untuk memastikan bahwa orang lain dalam organisasi memahami, mendukung bahkan membagikan visi dengan mengkomunikasikan visi dan mendefinisikan dengan cara yang masuk akal
- Apakah anda setuju dan mendukung visi tersebut?
  - Apakah Kepsek membagikan tugas untuk mencapai visi tersebut?lewat apa Kepsek membagikan tugas tersebut?
  - Apakah anda dilibatkan dalam mencapai visi tersebut?
  - Bagaimana anda memahami visi tersebut?
  - Apakah anda ikut menyebarkan visi tersebut?Kepada siapa saja?Bagaimana caranya?
- Adanya komitmen dari yang membantu tugas pemimpin terhadap visi

(lanjutan)

- a. Apakah anda ingin terlibat dalam pencapaian visi tersebut? mengapa? sampai sejauh apa?
- b. Bagaimana anda menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk melaksanakan tugas dalam pencapaian visi tersebut?
- c. Bagaimana keseriusan anda mengerjakan tugas tersebut?

### 3. *Supporting*

- Memberikan inspirasi kepada orang untuk melakukan lebih baik daripada yang mungkin mereka capai dengan rasa empati dan saling pengertian
  - a. Apakah Kepsek memiliki rasa empati kepada anda dan yang lainnya? Bagaimana bentuknya?
  - b. Apakah antara anda dan Kepala Sekolah telah terbentuk saling pengertian? Bagaimana Kepala Sekolah mengerti anda dan bagaimana anda dapat mengerti Kepala Sekolah?
- Memberikan dukungan moral
  - a. Bagaimana bentuk dukungan moral Kepsek kepada semua yang terlibat perubahan?
- Bersikap jujur dan dapat dipercaya
  - a. Bagaimana anda menilai kejujuran Kepsek?
  - b. Apakah anda mempercayainya? Dalam hal apa? Mengapa?

### 4. *Implementing* (Melaksanakan)

- Memastikan bahwa semua konsekuensi perubahan dapat dimengerti
  - a. Apakah konsekuensi perubahan yang anda rasakan?
- Mengidentifikasi semua tindakan yang harus dilakukan untuk melakukan perubahan
  - a. Apakah semua tindakan yang harus dilakukan sudah terencana dengan baik untuk melakukan perubahan?
- Membagikan tanggung jawab untuk berbagai tindakan, terutama apabila proses tidak dapat dilakukan pada waktunya
  - a. Apakah Kepsek membagi tanggungjawab jika satu proses perubahan tidak dapat berjalan dengan baik?

(lanjutan)

- Mengusahakan anggaran yang diperlukan untuk menjamin rencana pelaksanaan
    - a. Bagaimana usaha Kepsek untuk menyediakan anggaran dana program perubahan?
  - Menetapkan team dan struktur yang diperlukan untuk implementasi rencana
    - a. Apakah ada team untuk implementasi perubahan? Bagaimana strukturnya?
  - Membagikan hak sumberdaya manusia terhadap tugas
    - a. Apakah Kepsek memberikan hak anda dan yang lainnya atas tugas yang diberikan? Bagaimana bentuknya?
  - Menetapkan tujuan untuk program perubahan
    - a. Apakah tujuan perubahan telah ditetapkan? apakah tujuannya?
  - Mempertimbangkan kebijakan yang diperlukan untuk membuat proses implementasi berjalan.
    - a. Apakah sudah ada kebijakan yang dilakukan untuk melakukan perubahan?
5. *Ensuring* (memastikan)
- Monitoring/pegawasan
    - a. Apakah Kepsek melakukan pengawasan terhadap tugas perubahan?
    - b. Bagaimana bentuknya?
  - Mengoreksi bila terjadi deviasi
    - a. Apakah yang dilakukan Kepsek jika terjadi penyimpangan?
6. *Recognizing* (mengenal)
- Pengakuan positif
 

Apakah Kepsek memberikan penghargaan bagi yang memiliki kemajuan/prestasi? Bagaimana bentuknya?
  - Pengakuan negatif
 

Apakah Kepsek memberikan teguran bagi yang menghambat perubahan? Bagaimana bentuknya?

## Lampiran 2 Indikator Tujuh Standar SKM

## a. Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan

Sekolah memiliki dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang memuat komponen yang dipersyaratkan dan telah disahkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi. Penyusunan KTSP dilakukan secara mandiri dengan membentuk Tim KTSP. Komponen KTSP memuat tentang visi, misi, tujuan, dan struktur dan muatan KTSP. KTSP dilengkapi dengan silabus yang penyusunannya melibatkan seluruh guru dari sekolah yang bersangkutan. Aspek dan indikatornya adalah :

## 1. Memiliki dokumen Kurikulum

## a. Dokumen KTSP disahkan Dinas Pendidikan Provinsi

## b. KTSP disusun dengan memperhatikan acuan operasional yang mencakup :

- Agama
- Peningkatan iman dan taqwa serta akhlak mulia
- Persatuan nasional dan nilai kebangsaan
- Tuntutan pembangunan daerah dan nasional
- Peningkatan potensi, kecerdasan dan minat sesuai dengan tingkat perkembangan dan kemampuan peserta didik
- Keragaman potensi dan karakteristik daerah dan lingkungan
- Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni
- Dinamika perkembangan global
- Tuntutan dunia kerja
- Kondisi sosial budaya masyarakat setempat
- Kesetaraan jender
- Karakteristik satuan pendidikan

## c. Proses penyusunan dokumen :

(lanjutan)

- Membentuk Tim Penyusun KTSP (Kasek, Guru/Konselor) disertai uraian tugas masing-masing unsur yang terlibat
  - Menyusun program dan jadwal kerja Tim Penyusun KTSP , yang mencakup : penyusunan draf, revidi, revisi, finalisasi, pemantapan, penilaian keterlaksanaan KTSP, dan tindak lanjut hasil penilaian secara komprehensif dan tersistem
  - Menganalisis konteks dan menyusun hasil analisis berupa :
    - Identifikasi SI, SKL, SK, dan KD sebagai acuan dalam menjabarkan menjadi Indikator, Materi Pembelajaran, Kegiatan Pembelajaran, Bahan Penilaian, dan Bahan/Media/Alat Pembelajaran
    - Analisis kondisi satuan pendidikan (peserta didik, pendidik, dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, biaya dan program-program)
  - Menganalisis peluang dan tantangan (daya dukung : Komite Sekolah, Dewan Pendidikan, Dinas Pendidikan, sumberdaya alam dan sosial budaya)
2. Komponen KTSP, memuat :
- a. Visi, misi, tujuan satuan pendidikan dan strategi yang mencerminkan upaya untuk mencapai hasil belajar peserta didik yang berkualitas, dan didukung dengan suasana belajar dan suasana sekolah yang memadai/ kondusif/ menyenangkan
  - b. Struktur dan muatan KTSP, yang mencakup :
    - Mata pelajaran dan alokasi waktu berpedoman pada struktur kurikulum yang tercantum dalam Standar Isi
    - Program muatan lokal (mencakup : jenis program dan strategi pelaksanaan)
    - Kegiatan pengembangan diri (mencakup: jenis program dan strategi pelaksanaan)
    - Pengaturan beban belajar
      - Sistem Paket (pemanfaatan tambahan 4 jam belajar,

(lanjutan)

pemanfaatan tambahan waktu 60% waktu tatap muka per MP untuk penugasan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur)

- Sistem Satuan Kredit Semester (dengan karakter pengelompokan MP wajib/pokok dan pilihan paket/bebas, setiap SKS diperhitungkan 45 menit Tatap Muka dan 25 menit penugasan terstruktur dan kegiatan tidak terstruktur, tidak menerapkan kenaikan kelas, peserta didik dimungkinkan menyelesaikan pendidikan kurang dari 6 (enam) semester
- Ketuntasan belajar
  - KKM seluruh MP  $\geq 75\%$  dan dilengkapi dengan rencana pencapaian kriteria ketuntasan ideal 100%.
  - Dilakukan melalui analisis Indikator, KD dan SK, dengan mempertimbangkan kemampuan rata-rata peserta didik (intake), kompleksitas SK/KD dan ketersediaan sumberdaya dukung
- Kenaikan kelas dan kelulusan
  - Adanya kriteria kenaikan kelas yang disesuaikan dengan KKM yang telah ditetapkan dan karakteristik satuan pendidikan yang bersangkutan
  - Adanya kriteria kelulusan  $\geq 75\%$
- Penjurusan (adanya kriteria penjurusan dengan mempertimbangkan bakat, minat, prestasi peserta didik yang disesuaikan dengan KKM dan karakteristik sekolah yang bersangkutan)
- Mutasi peserta didik (adanya ketentuan tentang mutasi ke dalam maupun ke luar sesuai ketentuan yang berlaku)
- Pendidikan kecakapan hidup
  - Ada program kecakapan hidup (terintegrasi pada MP atau berupa paket/modul yang dirancang secara khusus)

(lanjutan)

- Ada strategi pelaksanaannya (di sekolah yang bersangkutan atau dari satuan pendidikan formal/non formal lain)
  - Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global
    - Ada program (terintegrasi pada MP atau berupa paket/modul yang dirancang secara khusus)
    - Ada strategi pelaksanaannya (di sekolah yang bersangkutan atau dari satuan pendidikan formal/non formal lain)
  - Kalender pendidikan tingkat satuan pendidikan yang disusun sesuai dengan kebutuhan daerah dan karakteristik sekolah
3. Penyusunan/pengembangan silabus
- a. Disusun/dikembangkan secara mandiri dengan melibatkan seluruh guru dari sekolah yang bersangkutan
  - b. Silabus disusun/dikembangkan melalui proses penjabaran SK/KD menjadi Indikator, Materi Pembelajaran, Kegiatan Pembelajaran dan Jenis Penilaian
  - c. Mencakup seluruh mata pelajaran baik yang SK/KD nya telah disiapkan oleh Pemerintah maupun yang disusun oleh sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah yang bersangkutan
  - d. Memanfaatkan berbagai panduan dan contoh silabus yang dikembangkan oleh Pusat sebagai referensi dalam penyusunan/pengembangan silabus di sekolah

b. Standar Proses

Sekolah mempunyai perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran sesuai dengan rencana, melakukan penilaian dengan berbagai cara, melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap seluruh proses pendidikan yang terjadi di sekolah untuk mendukung pencapaian standar kompetensi lulusan. Pelaksanaan pembelajaran mengacu pada

(lanjutan)

tujuh prinsip pelaksanaan kurikulum. Sekolah telah menerapkan sistem Satuan Kredit Semester (SKS). Aspek dan indikatornya adalah :

1. Penyiapan perangkat pembelajaran
  - a. Adanya Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang dikembangkan oleh setiap Guru (paling luas mencakup satu kompetensi dasar yang terdiri atas satu atau beberapa indikator untuk satu kali pertemuan atau lebih)
  - b. Substansi RPP sekurang-kurangnya berisi tentang : Tujuan Pembelajaran, Materi Pembelajaran, Metode pembelajaran, Sumber Belajar, dan Penilaian Hasil Belajar
  - c. Pengembangan bahan ajar dalam bentuk :
    - Bahan cetak (modul, hand out, LKS, dll)
    - Audio, visual, audio visual
    - Bahan ajar berbasis TIK/multi media: CD interaktif, computer based
2. Pelaksanaan proses pembelajaran
  - a. Pelaksanaan pembelajaran menerapkan pendekatan tatap muka, kegiatan terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur
  - b. Menerapkan pengelolaan pembelajaran dengan sistem pindah ruang kelas (*moving class*). Untuk itu diperlukan kelas mata pelajaran
  - c. Guru menyediakan jadwal untuk konsultasi mata pelajaran
  - d. Jadwal pemanfaatan laboratorium untuk kegiatan di luar jadwal rutin
  - e. Pemanfaatan perpustakaan untuk menunjang pembelajaran tatap muka, tugas terstruktur, dan belajar mandiri
  - f. Adanya penasehat akademik, yang dapat mendeteksi potensi peserta didik (bisa dengan tes bakat disertai data prestasi belajar), memberikan bimbingan akademik, dan membantu memecahkan masalah peserta didik

(lanjutan)

- g. Ada program remedi sepanjang semester (tidak ada batasan frekuensi pelaksanaan remedi dalam satu semester sehingga diperlukan perangkat pendukung untuk pelaksanaan remedi antara lain dalam bentuk modul pembelajaran mandiri yang disiapkan oleh pendidik)
  - h. Menerapkan pembelajaran berbasis TIK
  - i. Proses pembelajaran diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif
  - j. Proses pembelajaran mendorong prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat, dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik
  - k. Pendidik menerapkan aspek keteladanan dalam setiap proses pembelajaran
  - l. Pelaksanaan proses pembelajaran mempertimbangkan jumlah maksimal peserta didik per kelas dan beban mengajar maksimal per pendidik, rasio maksimal buku teks pelajaran setiap peserta didik, dan rasio maksimal jumlah peserta didik setiap pendidik
  - m. Setiap proses pembelajaran dilakukan dengan mengembangkan budaya membaca dan menulis
3. Pengawasan proses pembelajaran
- a. Pengawasan proses pembelajaran dilakukan secara terprogram dan intensif melalui pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, dan pengambilan langkah tindak lanjut yang diperlukan

c. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia sekolah yang terdiri dari pendidik dan tenaga kependidikan. Tenaga pendidik secara kualitas harus memenuhi kualifikasi akademik, sertifikasi profesi dan kesesuaian

(lanjutan)

pendidikan dengan mata pelajaran yang diajarkan. Sedangkan secara kuantitas harus memenuhi ketentuan rasio guru dan peserta didik. Sedangkan tenaga kependidikan sekurang-kurangnya terdiri dari Kepala Sekolah, tenaga administrasi, pustakawan, tenaga laboratorium dan tenaga kebersihan. Tenaga kependidikan sekolah harus memenuhi persyaratan kompetensi yang dibutuhkan. Aspek dan indikatornya adalah :

1. Kualifikasi akademik tenaga pendidik
  - a. Lebih dari 75% tenaga pendidik berkualifikasi akademik minimum diploma empat (D-IV) atau sarjana (S1)
  - b. Lebih dari 75% tenaga pendidik berlatar belakang pendidikan tinggi dengan program pendidikan sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan
  - c. Lebih dari 75% tenaga pendidik bersertifikat profesi guru untuk SMA/MA
  - d. Tersedia guru bimbingan konseling/konselor
  - e. Guru bimbingan/konseling membantu layanan peserta didik baik akademik maupun non akademik
  - f. Rasio guru dan peserta didik sesuai ketentuan
  - g. Peningkatan kemampuan guru dalam pengembangan bahan ajar
2. Tenaga kependidikan
  - a. Tenaga kependidikan sekurang-kurangnya terdiri atas :
    - Kepala sekolah
    - Tenaga administrasi
    - Pustakawan
    - Tenaga laboratorium
    - Tenaga kebersihan
  - b. Kualifikasi umum dan khusus tenaga kependidikan terpenuhi untuk:
    - Kepala sekolah
    - Tenaga administrasi

(lanjutan)

- Pustakawan
  - Tenaga laboratorium
  - Tenaga kebersihan
- c. Jumlah tenaga kependidikan terpenuhi sesuai kebutuhan sekolah, yang meliputi :
- Tenaga administrasi
  - Pustakawan
  - Tenaga laboratorium
  - Tenaga kebersihan
- d. Kompetensi sebagai Kepala Sekolah terpenuhi
- e. Kepala Sekolah dibantu minimal tiga Wakil Kepala Sekolah untuk bidang akademik, sarana prasarana, dan kesiswaan

#### d.. Standar Sarana dan Prasarana

Sekolah memiliki sarana dan prasarana meliputi satuan pendidikan, lahan, bangunan gedung, dan kelengkapan sarana dan prasarana. Sekolah minimum memiliki 3 rombongan belajar dan maksimum 27 rombongan belajar. SMA dengan tiga rombongan belajar melayani maksimum 6000 jiwa. Lahan yang dimiliki sekolah memenuhi ketentuan rasio minimum luas lahan terhadap peserta didik yang dapat digunakan secara efektif untuk membangun prasarana sekolah berupa bangunan gedung dan tempat bermain/berolahraga. Lahan harus memenuhi kriteria kesehatan dan keselamatan, kemiringan, pencemaran air dan udara, kebisingan, peruntukan lokasi, dan status tanah. Bangunan gedung memenuhi rasio minimum luas lantai, tata bangunan, keselamatan, kesehatan, fasilitas penyandang cacat, kenyamanan, keamanan. Bangunan gedung dipelihara secara rutin. Kelengkapan sarana prasarana yang tersedia meliputi : 1) ruang kelas, 2) ruang perpustakaan, 3) ruang laboratorium biologi, 4) ruang laboratorium fisika, 5) ruang laboratorium kimia, 6) ruang laboratorium komputer, 7) ruang laboratorium bahasa, 8) ruang pimpinan, 9) ruang guru, 10) ruang tata usaha, 11) tempat beribadah, 12) ruang konseling, 13) ruang UKS, 14) ruang organisasi

(lanjutan)

kesiswaan, 15) jamban, 16) gudang, 17) ruang sirkulasi, 18) tempat bermain/berolahraga. Aspek dan indikatornya adalah :

1. Satuan pendidikan
  - a. Memiliki minimum 3 rombongan belajar dan maksimum 27 rombongan belajar
2. Lahan
  - a. Luas lahan sekolah memenuhi rasio minimum luas lahan terhadap peserta didik ( $m^2$ /peserta didik)
  - b. Lahan terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa, serta memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat
  - c. Kemiringan lahan rata-rata kurang dari 15%, tidak berada di dalam garis sempadan sungai dan jalur kereta api
  - d. Lahan terhindar dari gangguan-gangguan pencemaran air, kebisingan, pencemaran udara
  - e. Lahan sesuai dengan peruntukan lokasi yang diatur dalam Perda tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten/Kota atau rencana lain yang lebih rinci dan mengikat, dan mendapat izin pemanfaatan tanah dari Pemerintah Daerah setempat
  - f. Lahan memiliki status hak atas tanah, dan/atau memiliki izin pemanfaatan dari pemegang hak atas tanah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku untuk jangka waktu minimum 20 tahun
3. Bangunan gedung
  - a. Bangunan gedung memenuhi ketentuan rasio minimum luas lantai terhadap peserta didik ( $2 m^2$ /peserta didik)
  - b. Bangunan gedung memenuhi persyaratan keselamatan yaitu memiliki struktur yang stabil dan kukuh, dilengkapi sistem proteksi pasif dan/atau proteksi aktif untuk mencegah dan menanggulangi bahaya kebakaran dan petir

(lanjutan)

- c. Bangunan gedung memenuhi persyaratan kesehatan yaitu mempunyai fasilitas secukupnya untuk ventilasi udara dan pencahayaan yang memadai, memiliki sanitasi di dalam dan di luar bangunan gedung, bahan bangunan yang aman bagi kesehatan pengguna bangunan gedung dan tidak menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan
  - d. Bangunan gedung menyediakan fasilitas dan aksesibilitas yang mudah, aman, dan nyaman termasuk bagi penyandang cacat
  - e. Bangunan gedung memenuhi persyaratan kenyamanan yaitu mampu meredam getaran dan kebisingan yang mengganggu kegiatan pembelajaran, memiliki temperatur dan kelembaban yang tidak melebihi kondisi luar ruangan, setiap ruang dilengkapi dengan lampu penerangan
  - f. Bangunan gedung dilengkapi sistem keamanan yaitu peringatan bahaya bagi pengguna, pintu keluar darurat, dan jalur evakuasi jika terjadi bencana kebakaran dan/atau bencana lainnya, akses evakuasi yang dapat dicapai dengan mudah dan dilengkapi penunjuk arah yang jelas
  - g. Bangunan gedung dilengkapi instalasi listrik dengan daya minimum 1300 watt
  - h. Bangunan secara berkala dilakukan pemeliharaan baik ringan maupun berat
4. Ruang kelas
- a. Jumlah minimum ruang kelas sama dengan jumlah rombongan belajar
  - b. Kapasitas maksimum ruang kelas 32 peserta didik
  - c. Rasio minimum luas ruang kelas  $2 \text{ m}^2/\text{peserta didik}$
  - d. Ruang kelas dilengkapi sarana meliputi perabot (kursi dan meja peserta didik, kursi dan meja guru, lemari dan papan pajang), media pendidikan (papan tulis), perlengkapan lain (tempat sampah, tempat cuci tangan, jam dinding, soket listrik)

(lanjutan)

- e. Ruang kelas memiliki fasilitas yang memungkinkan pencahayaan yang memadai untuk membaca buku dan untuk memberikan pandangan ke luar ruangan
  - f. Ruang kelas memiliki pintu yang memadai agar peserta didik dan guru dapat segera keluar ruangan jika terjadi bahaya, dan dapat dikunci dengan baik saat tidak digunakan
5. Ruang perpustakaan
- a. Luas minimum sama dengan luas 1 ruang kelas dengan lebar minimum 5 m
  - b. Ruang perpustakaan dilengkapi sarana meliputi buku (buku teks pelajaran, buku panduan pendidik, buku pengayaan, buku referensi dan sumber belajar lain), perabot (rak buku, rak majalah, rak surat kabar, meja baca, kursi baca, kursi kerja, meja kerja, lemari katalog, lemari, papan pengumuman dan meja multimedia), media pendidikan (peralatan multimedia), perlengkapan lain (buku inventaris, tempat sampah, soket listrik dan jam dinding)
  - c. Ruang perpustakaan dilengkapi jendela untuk memberi pencahayaan yang memadai untuk membaca buku
  - d. Ruang perpustakaan terletak di bagian sekolah yang mudah dicapai
6. Laboratorium biologi
- a. Ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 rombongan belajar
  - b. Rasio minimum ruang laboratorium  $2,4 \text{ m}^2/\text{peserta didik}$
  - c. Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, bahan habis pakai, perlengkapan lain
  - d. Ruang laboratorium biologi memiliki fasilitas yang memungkinkan pencahayaan memadai untuk membaca buku dan mengamati obyek percobaan

(lanjutan)

7. Laboratorium fisika
  - a. Ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 rombongan belajar
  - b. Rasio minimum ruang laboratorium  $2,4 \text{ m}^2/\text{peserta didik}$
  - c. Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, perlengkapan lain
  - d. Ruang laboratorium fisika memiliki fasilitas yang memungkinkan pencahayaan memadai untuk membaca buku dan mengamati obyek percobaan
8. Laboratorium kimia
  - a. Ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 romb. belajar
  - b. Rasio minimum ruang laboratorium  $2,4 \text{ m}^2/\text{peserta didik}$
  - c. Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, perlengkapan lain
  - d. Ruang laboratorium kimia memiliki fasilitas yang memungkinkan pencahayaan memadai untuk membaca buku dan mengamati obyek percobaan
9. Laboratorium komputer
  - a. Ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 rombongan belajar yang bekerja dalam kelompok @ 2 orang
  - b. Rasio minimum ruang laboratorium  $2,4 \text{ m}^2/\text{peserta didik}$
  - c. Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, perlengkapan lain
  - d. Ruang laboratorium memiliki fasilitas pencahayaan dan pendingin ruangan memadai yang disesuaikan dengan konsisi/kemampuan
10. Laboratorium bahasa

(lanjutan)

- a. Ruang laboratorium dapat menampung minimum 1 rombongan belajar yang bekerja dalam kelompok @ 2 orang
  - b. Rasio minimum ruang laboratorium  $2,4 \text{ m}^2$ /peserta didik
  - c. Ruang laboratorium dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan pendidikan (alat peraga, alat dan bahan percobaan), media pendidikan, perlengkapan lain
  - d. Ruang laboratorium memiliki fasilitas pencahayaan dan pendingin ruangan memadai yang disesuaikan dengan konsisi/kemampuan
11. Ruang pimpinan
- a. Luas minimum ruang  $12 \text{ m}^2$  dan lebar minimum 3 m
  - b. Mudah diakses oleh guru dan tamu sekolah
  - c. Ruang pimpinan dilengkapi sarana meliputi perabot, dan perlengkapan lain
12. Ruang guru
- a. Rasio minimum luas ruang  $4 \text{ m}^2$ /pendidik, luas minimum ruang  $72 \text{ m}^2$
  - b. Mudah dicapai dari halaman sekolah atau dari luar lingkungan sekolah dan dekat dengan ruang pimpinan
  - c. Ruang guru dilengkapi sarana meliputi perabot, dan perlengkapan lain
  - d. Pengaturan ruang guru/pendidik memungkinkan untuk mobilitas MGMP rumpun mata pelajaran dan memberikan layanan konsultasi akademik peserta didik
13. Ruang tata usaha
- a. Rasio minimum luas ruang  $4 \text{ m}^2$ /petugas dan luas minimum ruang  $16 \text{ m}^2$
  - b. Mudah dicapai dari halaman sekolah atau dari luar lingkungan sekolah dan dekat dengan ruang pimpinan
  - c. Ruang tata usaha dilengkapi sarana meliputi perabot, dan perlengkapan lain

(lanjutan)

14. Tempat beribadah
  - a. Luas minimum ruang 12 m<sup>2</sup>
  - b. Tempat ibadah dilengkapi sarana meliputi perabot, dan perlengkapan lain
15. Ruang konseling
  - a. Luas minimum ruang 9 m<sup>2</sup>
  - b. Ruang koseling dapat memberikan kenyamanan suasana dan menjamin privasi peserta didik
  - c. Ruang dilengkapi sarana meliputi perabot, peralatan konseling dan perlengkapan lain
16. Ruang UKS
  - a. Luas minimum ruang 12 m<sup>2</sup>
  - b. Ruang dilengkapi sarana meliputi perabot, dan perlengkapan lain
17. Ruang organisasi kesiswaan
  - a. Luas minimum ruang 9 m<sup>2</sup>
  - b. Ruang dilengkapi sarana perabot
18. Jamban
  - a. Minimum jamban setiap sekolah 3 unit untuk peserta didik dan guru
  - b. Luas minimum 2 m<sup>2</sup>/jamban
  - c. Jamban harus berdinding, beratap, dapat dikunci, dan mudah dibersihkan
  - d. Tersedia air bersih di setiap unit jamban
  - e. Jamban dilengkapi sarana perlengkapan lain (kloset jongkok, tempat air, gayung, gantungan pakaian, tempat sampah)
19. Gudang
  - a. Luas minimum 21 m<sup>2</sup>
  - b. Gudang dilengkapi sarana perabot
  - c. Gudang dapat dikunci
20. Ruang sirkulasi

(lanjutan)

- a. Tersedia ruang sirkulasi sebagai tempat penghubung antar ruang dalam bangunan sekolah dan sebagai tempat berlangsungnya kegiatan bermain dan interaksi sosial peserta didik di luar jam pelajaran
  - b. Ruang sirkulasi horizontal berupa koridor yang menghubungkan antar ruang bangunan sekolah dengan luas minimum 30% dari luas total seluruh ruang pada bangunan, lebar minimum 1,8 m dan tinggi minimum 2,5 m
  - c. Ruang sirkulasi horizontal dapat menghubungkan ruang-ruang dengan baik, beratap, serta mendapat pencahayaan dan penghawaan yang cukup
  - d. Koridor tanpa dinding pada lantai atas bangunan bertingkat dilengkapi pagar pengaman dengan tinggi 90-110 cm
  - e. Ruang sirkulasi vertikal dilengkapi pencahayaan dan penghawaan yg cukup
21. Ruang bermain/berolahraga
- a. Memenuhi rasio luas minimum 3 m<sup>2</sup>/peserta didik
  - b. Tempat bermain/berolahraga berupa ruang terbuka sebagian ditanami pohon penghijauan
  - c. Tempat bermain/berolahraga tidak digunakan untuk tempat parkir
  - d. Dilengkapi dengan sarana yang meliputi peralatan pendidikan, perlengkapan lain

e. Standar Pengelolaan

Pengelolaan sekolah didasarkan pada perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah, dan sistem informasi manajemen. Sekolah mengembangkan perencanaan program mulai dari penetapan visi, misi, tujuan, dan rencana kerja. Pelaksanaan rencana kerja sekolah didasarkan pada struktur organisasi dan pedoman pengelolaan secara tertulis

(lanjutan)

dibidang kesiswaan, kurikulum dan kegiatan pembelajaran, pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, keuangan dan pembiayaan. Disamping itu pelaksanaannya juga mempertimbangkan budaya dan lingkungan sekolah, serta melibatkan peran serta masyarakat. Aspek dan indikatornya adalah :

1. Perencanaan program
  - a. Memiliki visi sekolah
  - b. Memiliki misi sekolah
  - c. Memiliki tujuan sekolah
  - d. Memiliki rencana kerja sekolah
2. Pelaksanaan pengembangan pedoman sekolah
  - a. Sekolah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait berupa : KTSP, kalender pendidikan/akademik, struktur organisasi sekolah, pembagian tugas diantara guru dan tenaga kependidikan, peraturan akademik, tata tertib sekolah, kode etik sekolah, dan biaya operasional sekolah, pedoman pembelajaran, pedoman memilih mata pelajaran, pedoman menjajagi potensi peserta didik, pedoman penilaian
  - b. Perumusan pedoman sekolah mempertimbangkan visi, misi dan tujuan sekolah
3. Pelaksanaan pengembangan struktur organisasi sekolah
  - a. Struktur organisasi sekolah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan
  - b. Pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas , wewenang dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah
4. Pelaksanaan kegiatan sekolah
  - a. Kegiatan sekolah dilaksanakan berdasarkan program kerja

(lanjutan)

tahunan

- b. Melaksanakan program kerjasama dengan instansi/lembaga pendidikan dalam rangka pelaksanaan program: Muatan Lokal, Pendidikan Kecakapan Hidup, Pendidikan Berkeunggulan Lokal/ Global/ Internasional (SBI), Uji Kompetensi dll
  - c. Melaksanakan manajemen berbasis sekolah
  - d. Melakukan pertemuan rutin dengan guru dan tata usaha
  - e. Melakukan pertemuan rutin sekolah dengan orang tua peserta didik
5. Pelaksanaan rencana kerja bidang kesiswaan
- a. Sekolah menyusun dan menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional proses penerimaan peserta didik (kriteria calon peserta didik, penerimaan peserta didik, orientasi peserta didik baru) sesuai dengan peraturan yang berlaku
  - b. Sekolah menyusun dan menetapkan persyaratan, petunjuk pelaksanaan kenaikan kelas/melanjutkan semester dan mutasi peserta didik
  - c. Sekolah memberikan layanan konseling kepada peserta didik
  - d. Melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler
  - e. Melakukan pembinaan prestasi unggulan
  - f. Melakukan pelacakan terhadap alumni
  - g. Meningkatkan peran serta alumni untuk mendukung program kerja sekolah
  - h. Pendaftar calon peserta didik tiga tahun terakhir lebih besar dari daya tampung
6. Pelaksanaan rencana kerja kurikulum dan kegiatan pembelajaran
- a. Penyusunan KTSP memperhatikan Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, dan peraturan pelaksanaannya
  - b. KTSP dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, potensi atau karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik

(lanjutan)

- c. Sekolah menyusun kalender pendidikan/akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstrakurikuler, dan hari libur
  - d. Kegiatan pembelajaran didasarkan pada Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta Standar Proses dan Standar Penilaian
  - e. Sekolah menilai hasil belajar untuk seluruh kelompok mata pelajaran, dan membuat catatan keseluruhan, untuk menjadi bahan program remedial, klarifikasi capaian ketuntasan yang direncanakan, laporan kepada pihak yang memerlukan, pertimbangan kenaikan kelas atau kelulusan, dan dokumentasi
  - f. Sekolah menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional yang mengatur mekanisme penyampaian ketidakpuasan peserta didik dan penyelesaiannya mengenai penilaian hasil belajar
  - g. Sekolah menyusun dan menetapkan peraturan akademik yang berisi :
    - Persyaratan minimal kehadiran peserta didik untuk mengikuti pelajaran dan tugas dari guru;
    - Ketentuan mengenai ulangan, remedial, ujian, kenaikan kelas, dan kelulusan;
    - Ketentuan mengenai hak peserta didik untuk menggunakan fasilitas belajar, laboratorium, perpustakaan, penggunaan buku pelajaran, buku referensi, dan buku perpustakaan;
    - Ketentuan mengenai layanan konsultasi kepada guru mata pelajaran, wali kelas, dan konselor
7. Pelaksanaan rencana kerja bidang pendidikan dan tenaga kependidikan
- a. Sekolah menyusun program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan dengan ketentuan :
    - Memperhatikan standar pendidik dan tenaga kependidikan;

(lanjutan)

- Dikembangkan sesuai dengan kondisi sekolah, termasuk pembagian tugas, mengatasi bila terjadi kekurangan tenaga, menentukan sistem penghargaan, dan pengemb. profesi bagi setiap pendidik dan tenaga kependidikan serta menerapkannya secara profesional, adil, dan terbuka
  - b. Pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan diidentifikasi secara sistematis sesuai dengan aspirasi individu, kebutuhan kurikulum dan sekolah/madrasah
  - c. Adanya promosi pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan azas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme
8. Pelaksanaan rencana kerja bidang sarana dan prasarana
- a. Adanya program pengelolaan sarana dan prasarana yang mengacu pada standar sarana dan prasarana
  - b. Adanya upaya memenuhi dan mendayagunakan serta memelihara sarana dan prasarana pendidikan
  - c. Pengelolaan perpustakaan dilakukan dengan kondisi :
    - Menyediakan petunjuk pelaksanaan operasional peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya;
    - Merencanakan fasilitas peminjaman buku dan bahan pustaka lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan pendidik;
    - Membuka pelayanan minimal enam jam sehari pada hari kerja;
    - Melengkapi fasilitas peminjaman antar perpustakaan, baik internal maupun eksternal;
    - Menyediakan pelayanan peminjaman dengan perpustakaan dari sekolah lain baik negeri maupun swasta
  - d. Laboratorium dikembangkan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta dilengkapi dengan manual yang jelas sehingga tidak terjadi kekeliruan yang dapat menimbulkan kerusakan.

(lanjutan)

- e. Fasilitas fisik untuk kegiatan ekstra-kurikuler disesuaikan dengan perkembangan kegiatan ekstra-kurikuler peserta didik
9. Pelaksanaan rencana kerja budaya dan lingkungan sekolah
- a. Sekolah menciptakan suasana, iklim dan lingkungan pendidikan yang kondusif untuk pembelajaran yang efisien dalam prosedur pelaksanaan
- b. Sekolah menetapkan pedoman tata-tertib yang berisi:
- Tata tertib pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik, termasuk dalam hal menagunakan dan memelihara sarana dan prasarana pendidikan;
  - Petunjuk, peringatan, dan larangan dalam berperilaku di Sekolah, serta pemberian sanksi bagi warga yang melanggar tata tertib
- c. Adanya kode etik sekolah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk:
- Menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya;
  - Menghormati pendidik dan tenaga kependidikan;
  - Mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku;
  - Memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman;
  - Mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama;
  - Mencintai Lingkungan, bangsa, dan negara; serta
  - Menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah
- d. Adanya kode etik sekolah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk:
- Menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah,

dan/ atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik;

- Memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik;
- Memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan, dan undang-undang;
- Melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil Ujian Sekolah dan Ujian Nasional

10. Pelaksanaan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah
  - a. Sekolah menjalin kemitraan dengan lembaga lain yang relevan berkaitan dengan input, proses, output, dan pemanfaatan lulusan dengan lembaga pemerintah maupun non pemerintah
  - b. Sistem kemitraan sekolah ditetapkan dengan perjanjian secara tertulis
11. Pengawasan
  - a. Menyusun program pengawasan yang obyektif, bertanggungjawab dan berkelanjutan terhadap pelaksanaan program kerja sekolah berdasarkan Standar Nasional Pendidikan
  - b. Pengawasan meliputi pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan
12. Evaluasi
  - a. Melakukan evaluasi diri terhadap kinerja sekolah sekurang-kurangnya sekali dalam setahun
  - b. Melakukan evaluasi keterlaksanaan dan pengembangan KTSP
  - c. Melakukan evaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan secara komperhensif pada setiap akhir semester, yang meliputi kesesuaian penugasan dengan keahlian, keseimbangan beban kerja, kinerja pendidik dan tenaga

(lanjutan)

kependidikan dalam pelaksanaan tugas, dengan memperhatikan pencapaian prestasi dan perubahan-perubahan peserta didik

d. Hasil akreditasi sekolah A

13. Sistem Informasi Manajemen

- a. Sekolah mengelola sistem informasi manajemen yang memadai untuk mendukung administrasi pendidikan yang efektif, efisien dan akuntabel
- b. Tersedia fasilitas informasi yang efisien, efektif dan mudah diakses
- c. Menugaskan pendidik atau tenaga kependidikan untuk melayani permintaan informasi maupun pemberian informasi atau pengaduan dari masyarakat berkaitan dengan pengelolaan sekolah baik lisan maupun tulisan dan semuanya direkam dan didokumentasikan dengan baik

f. Standar Pembiayaan

Pembiayaan Sekolah didasarkan pada rancangan biaya operasional program kerja tahunan meliputi investasi, operasi, bahan atau peralatan dan biaya personal. Sumber pembiayaan sekolah dapat berasal orang tua peserta didik, masyarakat, pemerintah dan donatur lainnya. Penggunaan dana harus dipertanggungjawabkan dan dikelola secara transparan dan akuntabel. Aspek dan indikatornya adalah :

1. Jenis dan Sumber pembiayaan

- a. Sekolah menyusun rancangan biaya operasional program kerja tahunan
- b. Sekolah mengalokasikan biaya pendidikan untuk biaya investasi (penyediaan sarana prasarana, pengembangan SDM, dan modal kerja tetap), biaya operasi (gaji pendidik dan tenaga kependidikan), bahan atau peralatan pendidikan habis pakai,

(lanjutan)

biaya operasi pendidikan tak langsung), dan biaya personal (biaya pendidikan dari peserta didik)

- c. Sekolah mengoptimalkan sumber-sumber pembiayaan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan pendidikan secara mandiri

## 2. Program pembiayaan

- a. Adanya program dan upaya sekolah menggali dan mengelola serta memanfaatkan dana dari berbagai sumber (orang tua peserta didik, masyarakat, pemerintah dan donatur lainnya) melalui program yang rasional dan menyampaikan laporan pertanggung-jawaban secara akuntabel dan transparan
- b. Sekolah memiliki pedoman pengelolaan biaya investasi dan operasional yang mengacu pada standar pendidikan

## g. Standar Penilaian Pendidikan

Sekolah melaksanakan penilaian pendidikan melalui proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk menentukan pencapaian hasil belajar peserta didik. Penilaian mengacu pada prinsip penilaian dengan menggunakan teknik dan instrumen penilaian yang sesuai berdasarkan mekanisme dan prosedur penilaian terstandar. Penilaian dilakukan oleh pendidik, satuan pendidikan, dan pemerintah. Aspek dan indikatornya adalah :

### 1. Perangkat penilaian

- a. Menyusun perangkat penilaian berupa kisi-kisi, soal/bank soal, lembar jawaban, format penilaian dan laporan hasil belajar
- b. Menyusun rancangan jadwal pelaksanaan penilaian, remedial dan pengayaan
- c. Menganalisis hasil belajar peserta didik
- d. Memiliki dokumen Laporan Hasil Belajar peserta didik

(lanjutan)

2. Pelaksanaan penilaian
  - a. Penilaian dilakukan sepanjang semester
  - b. Teknik penilaian dilakukan sesuai dengan kompetensi dasar yang harus dikuasai peserta didik, dapat berupa tes tertulis, observasi, tes praktik, dan penugasan perseorangan atau kelompok
  - c. Mata pelajaran selain kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi dilakukan teknik penilaian observasi secara individual sekurang-kurangnya satu kali dalam satu semester
  - d. Adanya upaya/program kerjasama dengan lembaga pendidikan lain, untuk penerbitan sertifikat kelulusan pada mata pelajaran/program pembelajaran tertentu yang kelulusannya dilakukan melalui uji kompetensi
  - e. Seluruh pendidik telah melakukan penilaian hasil belajar untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas
3. Hasil penilaian
  - a. Peserta didik minimal mencapai batas KKM
  - b. Rerata nilai UN tiga tahun terakhir minimum 7,00
  - c. Persentase kelulusan UN  $\geq 90$  % untuk tiga tahun terakhir

Pelaksanaan Sekolah Kategori Mandiri/Sekolah Standar Nasional (SKM/SSN) memerlukan kesiapan dari seluruh warga sekolah yang diwujudkan dalam bentuk dukungan. Di samping itu dalam pelaksanaannya perlu mendapat dukungan dari pihak luar sekolah. Dukungan tersebut sangat diperlukan karena SKM/SSN merupakan peningkatan mutu sekolah berdasarkan delapan standar nasional pendidikan yang memerlukan kerjasama dengan pihak di luar sekolah.

Beberapa aspek dan indikator yang dapat menjadi indikator dukungan tersebut antara lain :

1. Warga sekolah bersedia melaksanakan SKM/SSN dan sistem SKS
2. Persentase guru yang menyatakan bersedia melaksanakan SKM/SSN dan sistem SKS  $\geq 90\%$
3. Pernyataan staf administrasi akademik bersedia melaksanakan SKM/SSN dan sistem SKS
4. Tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kemampuan mengoperasikan komputer
5. Dukungan dari komite sekolah
6. Dukungan dari orang tua peserta didik
7. Dukungan dari Dinas Pendidikan Provinsi dan Kabupaten/Kota secara tertulis
8. Dukungan dari Perguruan Tinggi, LPMP/P4TK/PPP/PPG dalam rangka pendampingan dan pembimbingan proses pengembangan sekolah kategori mandiri (persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi)
9. Dukungan asosiasi profesi, organisasi non struktural (MKKS, MGMP, Dewan Pendidikan, dan lembaga pendidikan lain) dalam proses pengembangan dan pelaksanaan SKM/SSN

## Lampiran 3 Analisis SWOT SMAN 1 Anyer Serang

**Sasaran 1 :**

Guru -Guru menguasai Konsep KTSP, mampu menyusun Silabus Rencana Pembelajaran , melaksanakan PMB dan Penilaian berbasis Kompetensi dengan mengintegrasikan life skill , berwawasan luas serta Menguasai Multi Media dalam Pembelajaran .

No.	Fungsi dan Faktornya.	Kriteria Kesiapan.	Kondisi Nyata	Tkt./Kesiapan Faktor	
				Siap	Tidak.Siap
	<b>1.3. Kurikulum</b> 1. Fungsi internal  * Jadwal Pelajaran. * Ketersediaan Buku Kurikulum. * Buku Peg. siswa dan Guru * Perpustakaan * Laboratorium . * Kelengkapan Multi Media.	a. Dtg/plg bersama b. Tersedia Bk.1&2 c. Tersedia 1 : 1 d. Layanan prima. e. ada /berdaya f. ada stand By	a.dtg bersama/plg tdk b. Blm ada Bk.1sd 2 c. Tersedia 1 : 0,5. d. layanan nbaik . e. >75% terlaksana f. Mebiler blm ada	kelemahan kelemahan kelemahan kekuatan kekuatan	kelemahan kelemahan kelemahan kelemahan
	2. Fungsi eksternal  * Sekolah Swasta di sekitar. * Kemampuan Meny KTSP * Penerbit buku Resmi * Tata Tertib Lab. Dan Perp * Dukungan Pemerintah * Orang tua/masyarakat.	a. ada bantuan. b. Dukungan >90% c. ada terdokumen d. ada dilaksanakan e. Pusat/Daerah.. f. ada mencukupi.	a. Tersedia Bantuan b. Dukungan > 60%. c. ada sebagian d. dilaksanakan . e. Daerah Belum faham. f. ada terbatas.	peluang peluang peluang	ancaman ancaman ancaman ancaman
	<b>1.4. Sarana Prasarana</b> 1. Fungsi internal * Gedung yang rusak  * R K B. * Peralatan kerja * Perlengkapan kantor.  * Komputer utk administrasi * Mesin Pengganda.	a. harus direhab.. b. harus ada 23 Rk c. harus lengkap . d. harus lengkap e. ada optimal. f. tersedia.	a. blm ada dana b. ada hanya 21 Rk c. ada mencukupi. d. ada kurang . e. ada spek rendah f. ada optimal.	kekuatan kekuatan	kelemahan. kelemahan. kelemahan kelemahan

(lanjutan)

	<p>2. Fungsi eksternal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Keb. Pemerintah Pusat</li> <li>* Keb. Pemerintah Daerah.</li> <li>* Dukungan Ortu dan Masy.</li> <li>* Kemampuan Finansial.</li> </ul>	<p>a. bantuan cukup b. dukungan penuh c. sesuai kep. d. Dukung semua program.</p>	<p>a. blm ada bantuan b.ada terbatas c. sesuai kep.Rpt d. Sebagian Prog. tdk ada anggaran</p>	<p>peluang</p>	<p>ancaman. ancaman. ancaman.</p>
	<p>1.5. Pengab.Masyarakat</p> <p>1 Fungsi internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Program sekolah</li> <li>* Informasi Umum Sekolah.</li> <li>* Rapat Komite Sekolah</li> <li>* Sosialisasi./publikasi.</li> </ul> <p>2 Fungsi eksternal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* LSM dan pers. .</li> <li>* Masyarakat umum .</li> <li>* Organis.Vertikal/Horiz</li> <li>* Dunia usaha.</li> </ul>	<p>a. Target lengkap . b. Target lengkap . c. Terlaksana d. Luas/semua fihak.</p> <p>a. hubungan baik b. dilibatkan . c.Lap.visitasi-Koord d. ada kontribusi</p>	<p>a. ada sebagian b. ada lengkap c. ada terlaksana d. blm dilaksanakan</p> <p>a. ada kerjasama. b. terlibat. c.terlaksana baik d.ada kontrib,kecil</p>	<p>kekuatan kekuatan</p> <p>peluang peluang. peluang.</p>	<p>kelemahan. kelemahan.</p> <p>ancaman.</p>
C.	<p>Pengelolaan Keuangan dan Administrasi</p> <p>1. Fungsi internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Perencanaan / APBS.</li> <li>* Pengelolaan</li> <li>* Pertanggung Jawaban</li> <li>* Arsip / terdokumentasi.</li> </ul> <p>2. Fungsi eksternal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pemerintah PUSAT</li> <li>* Pemerintah Daerah.</li> <li>* Ortu Siswa dan Masy.</li> <li>* Kompetensi Pelaksana.</li> </ul>	<p>a.sesuai Kebub. b. baik/benar . c. akuntabilitas d. 4 R.</p> <p>a. bantuan cukup b. Menutupi kekurangan. c. Memenuhi Kep.Rapat d. D3</p>	<p>a. disyahkan kadis. b. ada penyesuaian c. balans. d. terlaksana</p> <p>a. bantuan terbatas b. Belum ada c. Rata2 50% d. S.1.</p>	<p>kekuatan kekuatan. kekuatan</p> <p>Peluang.</p>	<p>kelemahan</p> <p>ancaman Ancaman Ancaman</p>
D.	<p>Pengembangan Iklim Sekolah .</p> <p>1. Fungsi internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tempat Kerja</li> <li>* Kesejahteraan</li> </ul>	<p>a. Kondusif. b. Baik .</p>	<p>a. Kondusif b. Cukup.</p>	<p>kekuatan kekuatan</p>	

	* Transparansi, * Parnership.	c. Transparan d. Banyak fihak	c. Transparan d. sebagian kecil	kekuatan	kelemahan.
	<b>2. Fungsi eksternal</b> * Keamanan * Dukungan komite. * Norma masyarakat. * Sikap komp. Pendidikan	a. lingkungan aman b. sesuai Kepmen 044 c. mendukung. d. tanggung jawab dan loyal.	a. pagar blm sesuai b. belum sepenuhnya. c. mendukung. d. Belum sepenuhnya.	peluang. peluang.	Ancaman ancaman.

**Sasaran 2:**

Memiliki Kelompok -kelompok Peneliti Remaja bidang IPA dan IPS yang siap untuk mengikuti LKIR. Tim Olimpiade Fisika, Biologi, kimia, matematika dan komputer , Astronomi Tim OR Prestasi, Group Band., Qori dan Qoriah dll yang siap setiap saat untuk berkompetisi di Tingkat Kabupaten . dan Tingkat Propinsi.

No.	Fungsi	Fungsi internal	Fungsi eksternal	
1	Pelatihan.	a. Perencanaan .Pelaksanaan . Evaluasi . b. Perencanaan pelaksanaan evaluasi.	Ekskul bid. Akademic Ekskul bid. Non akademic	a. Visi sekolah. b. sarana pendukung. c. Tenaga tekhnis / Pelatih. d. Kemampuan finansial sekolah.
2	Pendukung Latihan a. Ketenagaan	a. Guru / Pel. Tekhnis sekolah b. Kompetensi.	a. Pelatih dari luar. b. Agenda Pelatih.	
	b. Kesiswaan	a. Data Siswa. b. Siswa berbakat / potensial b. Jumlah kelompok Siswa	a. Peran aktif Wakasek Kesiswaan dan Pembina OSIS. b. Keseriusan Siswa .	
	c. Kurikulum	a. Silabus latihan . b. Jadwal Latihan	a. Dukungan Orang tua. b. Lingkungan sekolah,	
	d. Sarana Pra	a. Ruang kelas	a. Pemerintah	

(lanjutan)

	sarana.	b. Lapangan Olah Raga c. Peralatan.	b. Masyarakat.
	e. Humas .	a. Program latihan b. Informasi Umum Sekolah.	a. Komite Sekolah. b. Masyarakat umum .
3	Ketersediaan dan Pengelolaan Keuangan dan Administrasi.	a. Perencanaan / sumber dana b. pengelolaan. c. pertanggung jawaban pelaksana.	a. Juklak pengelolaan. b. Pemotongan jumlah . c. Peran serta pelaksana.
4	Pengembangan Iklim Sekolah.	a. Kerjasama b. Kesejahteraan c. Transparansi .	a. Lingkungan sekolah b. Lingkungan di luar sekolah.

## Analisa SWOT ( Analisis Tingkat Kesiapan Fungsi ) .

No.	Fungsi dan Faktornya.	Kriteria Kesiapan.	Kondisi Nyata	Tkt.Kesiapan Faktor	
				Siap	Tidak.Siap
A.	Fungsi Pelatihan. 1. Fungsi internal a.Perencanaan .Pelaksanaan . Evaluasi . b.Perencanaan pelaksanaan evaluasi.	akade mic. } a. > 95 % b. > 95 % terlaksana c. > 95 % terlaksana non akade mic. }	a. > 95 % b.< 80 % terlaksana c.< 80 % terlaksana	kekuatan	kelemahan
	2. Fungsi eksternal 2.1. Bidang akademik. a. Visi sekolah. b. sarana pendukung. c. Tenaga teknis / Pelatih. d. Kemampuan finan sekolah.	a. ada mendukung. b.tersedia lengkap c.berkompetensi. d.Mencukupi.	a. belum mendukung b. tersedia cukup. c. sebagian besar d. belum cukup.	peluang peluang	ancaman. ancaman.

(lanjutan)

	2.2. Bidang non akademik. a. Visi sekolah. b. sarana pendukung. c. Tenaga tekhnis / Pelatih. d. Kemampuan finan sekolah.	a. ada b.tersedia lengkap c.berkompetensi. d.memadai.	a. mendukung. b. tersedia cukup. c. sebagian besar d. dari PDM, dan OSIS	peluang peluang peluang peluang	
B.	Pendukung Pelatihan. 1.1. Ketenagaan 1. Fungsi internal a. Pel.Tekhnis sekolah b. Kompetensi.	a. terpenuhi semua b. berkompetensi	a.Tersedia sebagian b. Berkompetensi.	kekuatan	kelemahan
	2. Fungsi eksternal a. Pelatih dari luar. b. Agenda Pelatih.	a. Ada Kompetensi. b. jelas , ada target	a. Ada Kompetensi. b. jelas, ada target.	peluang peluang	
	1.2. Kesiswaan 1. Fungsi internal a. Data Siswa. b. Siswa berbakat/potensial b. Jumlah kelompok Siswa	a. tersedia b. Teridentifikasi. c. Terbentuk Club.	a. terdata , ter Adm. b. terdata, ter Adm. c. Terbentuk , ter Adm.	kekuatan kekuatan kekuatan	
	2. Fungsi eksternal a. Peran Waka Kesiswaan dan Pembina OSIS. b. Keseriusan Siswa .	a. Kinerja bagus b.Responsip.	a. kinerja bagus b. Responsip.	peluang. peluang.	

Sasaran 3 :

Otomasi Administrasi Sekolah

( Komputerisasi dalam Penyelenggaraan Administrasi Sekolah ).

No.	Fungsi	Fungsi internal	Fungsi eksternal
1	Pengumpulan data dan Entry data.	a. Data sekolah b. Indentifikasi data c. Entry data.	a. Data pendukung. b. Data System
2	Pendukung Entry Data. a. Ketenagaan	a. Jumlah Tenaga b. Kompetensi akademik c. Kompetensi Tekhnis.	a. Volume Pekerjaan. . b. kesempatan studi c. kemauan berlatih.
	b. Sumber data.	a. Kegiatan akademik	a. penyusunan dokumen

(lanjutan)

		b. Kegiatan Non akademik c. Kegiatan lain.	b. pengelompokan dokumen. c. penyimpanan dokumen
	c. Sarana Pra sarana.	b. Computer & Printer. c. ATK . c. Ruangan khusus.	a. Spek dan daya tahan alat.. b. ketersediaan. . c. Pemerintah.
	d. Humas .	a. Sosialisasi b. Bahan-bahan informasi. b. Informasi Umum Sekolah.	a. Komite, masy dan Pemerintah. b. Media informasi.
3	Pengelolaan Keuangan	a. Perencanaan b. pengelolaan. c. pertanggung jawaban pelaksana.	a. APBS dan Bantuan khusus b. Kompetensi pelaksana. c. Kebijakan sekolah.
4	Pengembangan Iklim Sekolah	a. Kerjasama b. Kesejahteraan c. Transparansi .	a. Kondisi ling. sekolah b. Lingkungan di luar sekolah. c. Keb. Sekolah/Komite.