

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data Dan Temuan Penelitian

Dalam bab ini, peneliti akan menyajikan beberapa hal yang peneliti peroleh dari hasil wawancara, observasi, ataupun dokumentasi di SMP Negeri 1 Pamekasan. Namun sebelumnya peneliti akan menggambarkan secara umum tentang profil SMP Negeri 1 Pamekasan untuk memberi gambaran tentang keadaan objek ataupun lembaga yang akan dijadikan sebagai tempat penelitian. Hal ini diharapkan dapat memberi pengetahuan terhadap pembaca terkait keadaan yang sebenarnya di SMP Negeri 1 Pamekasan.

1. Identitas Sekolah

a. Sejarah Berdirinya SMP Negeri 1 Pamekasan

Pendirian sekolah secara resmi dibuka pada tanggal 1 Agustus 1941 dengan nama MULO (*Middlebare Uitgebreit Lagere Onderwijs*) oleh Bupati Pamekasan Raden Ario Abdoel Aziz atas persetujuan pemerintah Hindia Belanda melalui Dept. O & E (*Departemen Van Onderwijs and Eridienst*) di Batavia pada tahun 1943 di bawah pemerintahan Jepang melalui kantor pengajaran (*Bunkoo Kyoku*) di Jakarta Sekolah Menengah Pertama pengganti MULO didirikan di Pamekasan dan pemerintah Jepang menamakannya sebagai sekolah *Madoera Chuugakko* walaupun masyarakat Pamekasan tetap menyebutnya SMP Pamekasan.

Sekolah tersebut menempati gedung bekas EIS (*Lagere School*) di Balaikambang (sekarang SMPN 2 Pamekasan). Sejak September 1944 sekolah tersebut pindah ke gedung exs MULO di Jungcangcang sampai akhirnya menjadi SMP Negeri Pamekasan.

b. Profil SMP Negeri 1 Pamekasan

Nama Sekolah : SMP Negeri 1 Pamekasan
No. Statistik Sekolah : 201052601001
Tipe Sekolah : A/A1/A2/B/B1/B2/C/C1/C2
Alamat Sekolah : Jl. R.A. Abd. Azis 125 Pamekasan
RT/RW : 0/0
Kode Pos : 69317
Kelurahan : Jungcangcang
Kecamatan : Pamekasan
Kabupaten/Kota : Pamekasan
Propinsi : Jawa Timur
Telepon/HP/Fax : 0324322588/082338104285/0324323117
Email/Webe-site : smpn01pamekasan@yahoo.co.id /
<http://www.smpn1-pamekasan.sch.id>
Status Sekolah : Negeri/~~Swasta~~ (coret yang tidak perlu).
Nilai Akreditasi Sekolah : A (91)
Penetapan sebagai SSN : Tahun 1996.
Status SSN : SSN Reguler (SMP RUJUKAN)
Presentase ruang kelas yang sudah berbasis IT : 75 %

Presentase guru yang S2/S3

: 15%

c. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah

1) Visi

“Terwujudnya insan Indonesia yang bertaqwa, berbudi luhur, berkarakter, cerdas, terampil, berwawasan global, dan berbudaya lingkungan.”

2) Misi

- a) Meningkatkan karakter dan budaya yang religius peserta didik melalui kegiatan pembiasaan keagamaan.
- b) Melaksanakan penguatan pendidikan karakter berbasis kelas, sekolah, dan masyarakat.
- c) Meningkatkan prestasi peserta didik baik di bidang akademik maupun nonakademik.
- d) Melaksanakan pembelajaran yang berpusat pada siswa (inquiry learning, discovery learning, problem based learning, dan project based learning).
- e) Mewujudkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional.
- f) Mewujudkan lulusan yang memiliki kompetensi keilmuan yang unggul dan kompetitif.
- g) Tersedianya fasilitas pendidikan yang sesuai standar nasional pendidikan.

- h) Melaksanakan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipatif, dan keterbukaan.
- i) Mengusahakan penggalan dana pendidikan melalui komite sekolah dan masyarakat. Melaksanakan penilaian yang objektif dan otentik (authentic assessment).
- j) Melaksanakan bimbingan konseling secara optimal.
- k) Menumbuhkan semangat 7K.
- l) Mewujudkan budaya sehat dan bersih berbasis lingkungan.
- m) Mewujudkan fungsi UKS secara optimal.
- n) Mengembangkan program adiwiyata di sekolah.
- o) Terwujudnya program pelestarian lingkungan sekolah.
- p) Terwujudnya program pengelolaan sampah organik dan anorganik.
- q) Mewujudkan sekolah yang bersih, rapi, sehat, indah, dan aman.

3) Tujuan pendidikan SMP Negeri 1 Pamekasan:

- a) Meningkatkan penghayatan dan pengamalan ajaran agama Islam, sehingga terwujud masyarakat sekolah yang madani untuk mendukung dan menyukseskan program Pemerintah Kabupaten Pamekasan yaitu Gerakan Pembangunan Masyarakat Islami (Gerbang Salam).

- b) Meningkatkan 100% siswa untuk terampil membaca dan menulis Al-Qur'an.
- c) Melaksanakan penguatan pendidikan karakter (PPK) dengan PPK berbasis kelas, PPK berbasis sekolah, dan PPK berbasis masyarakat.
- d) Meningkatkan nilai rata-rata Ujian Nasional sebesar 0,25.
- e) Meningkatkan jumlah lulusan yang melanjutkan ke jenjang sekolah yang lebih tinggi.
- f) Membentuk, membina, dan mengembangkan kelompok belajar bidang studi Matematika, IPA, IPS, dan Bahasa Inggris untuk meningkatkan prestasi bidang akademik yang mampu menjadi juara dalam kejuaraan di tingkat Kabupaten, Provinsi, Nasional, dan Internasional.
- g) Membentuk, membina, dan mengembangkan tim olah raga dan seni untuk meningkatkan prestasi bidang nonakademik yang mampu menjadi juara umum dalam pertandingan di tingkat di tingkat Kabupaten, Provinsi, Nasional, dan Internasional.
- h) Meningkatkan KBM yang lebih efektif dan inovatif melalui Musyawarah Guru Mata Pelajaran dengan pengembangan penerapan pembelajaran berpusat pada peserta didik sesuai dengan tuntutan Kurikulum 2013.

- i) Membentuk, membina, dan mengembangkan keterampilan siswa dalam berorganisasi dan bermasyarakat melalui LDK, PMR, Pramuka, dan PKS.
- j) Menumbuhkan semangat 7K dalam rangka tercapainya sekolah adiwiyata baik di tingkat Kabupaten, Provinsi, maupun Nasional.
- k) Meningkatkan fungsi UKS dengan membentuk dokter kecil yang bekerjasama dengan instansi terkait.
- l) Mengoptimalkan fungsi layanan BK.
- m) Membekali 100% siswa mampu mengakses berbagai informasi yang positif melalui internet.
- n) Membentuk dan membina semua warga sekolah peduli dan berbudaya lingkungan.
- o) Mewujudkan program pelestarian lingkungan sekolah.
- p) Melestarikan dan memanfaatkan keanekaragaman hayati dilingkungan sekolah.
- q) Menciptakan sekolah yang bersih, rapi, sehat, indah, dan aman.
- r) Struktur Kelembagaan

4) Struktur Organisasi Pendidikan di SMP Negeri 1 Pamekasan



Gambar 1.1 Dokumentasi Struktur organisasi SMP Negeri 1 Pamekasan

2. Implementasi Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Sekolah Unggul

Manajemen merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan oleh lembaga pendidikan karena manajemen berkaitan dengan tujuan lembaga tersebut. Setiap lembaga harus memiliki manajemen yang baik agar tujuan yang telah ditetapkan oleh lembaga dapat tercapai secara efektif dan efisien begitu pula di SMP Negeri 1 Pamekasan khususnya dalam melakukan proses perubahan.

SMP Negeri 1 Pamekasan merupakan lembaga yang banyak diminati oleh calon peserta didik yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang SMP dan sederajat. SMP Negeri 1 Pamekasan memiliki visi misi yang baik, sarana prasarana yang memadai, pendidik tenaga kependidikan yang handal sehingga dapat memberi pelayanan yang baik dan kepedulian yang tinggi terhadap peserta didiknya. Hal ini tidak terlepas dari penerapan manajemen yang baik. Hal ini selaras dengan

ungkapkan Bapak Jamil, M.Pd selaku Kepala Sekolah SMP Negeri 1

Pamekasan:

“Manajemen perubahan itu dilakukan untuk beberapa judul urusan, dimana kegiatan-kegiatan apapun itu diatur sesuai dengan tupoksinya. Dalam melakukan perubahan biasanya semua bentuk kegiatan kami rencanakan diawal tahun dan itu dikomunikasikan kepada semua elemen yang bersangkutan dengan proses perubahan tersebut dan tentu saja nanti pelaksanaannya akan dilaksanakan sesuai bidangnya masing-masing. Jadi dengan demikian, kami usahakan pengaturan itu agar menjadi lebih proporsional dan lebih merata kepada urusan atau bidang-bidang itu. Selama ini ada banyak kegiatan yang ditangani oleh sebagian kecil orang dengan tugas yang besar, yang dalam artian banyak urusan yang justru tugasnya menumpuk karena kekurangan tenaga, tapi di beberapa urusan lain itu urusannya ditangani oleh sebagian besar orang. Jadi tentu pengalihan beban itu dialihkan sesuai porsi. Yang kedua kita juga mengatur jumlah personal urusan sesuai dengan volume pekerjaan, jadi ada yang dua orang, ada yang hanya satu orang setiap bidang, disesuaikan dengan besarnya tugas.”¹

Kepala sekolah juga memaparkan bahwa beliau memiliki strategi khusus yang mungkin tidak dimiliki oleh sekolah lain.

“Ya, saya kira mungkin yang berbeda antara lain, kami mengatur langkah untuk ini untuk perubahan manajemen selalu melibatkan stakeholder, komite, dan juga ikatan alumni. Karena di sini komite cukup aktif dan juga alumni memberikan support lebih besar. Kemudian juga yang kedua kita juga secara rutin ada forum-forum, maksudnya rapat khusus staff yang sering kita lakukan untuk bisa satu pemahaman. Yang ketiga ada juga di sini pembentukan tim-tim kreatif yang mungkin tidak ada di sekolah lain. Tim kreatif itu memberikan bantuan secara teknis hal-hal yang berbeda tetapi juga bisa berfungsi untuk explore atau mempublikasikan semua atau mengkomunikasikan ke semua stakeholder atau termasuk juga publik berkenaan dengan apapun yang menjadi program sekolah.”²

¹Jamil, Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Pamekasan, *Wawancara Langsung*(28 April 2021).

²Jamil, Kepala SMP Negeri 1 Pamekasan, *wawancara langsung*(28 April 2021).

Bapak Jamil M.Pd. menyatakan jika manajemen perubahan itu diperlukan untuk urusan tertentu pada lembaga pendidikan yang berbentuk sebuah kegiatan yang telah ditentukan pada awal tahun, yang menjadikan sebuah perubahan pada tahun sebelumnya yang nantinya akan menghasilkan sebuah program kegiatan yang proporsional pada bidang-bidang tertentu. Yang kedua mengatur langkah untuk selalu melibatkan beberapa warga sekolah untuk membantu memberikan pemahaman tentang rencana sekolah. Yang ketiga, melakukan pembentukan tim yang berfungsi untuk mempublikasikan semua yang berhubungan dengan program sekolah.

Bentuk manajemen perubahan dalam proses pembelajaran yang diterapkan di SMP Negeri 1 Pamekasan yang disampaikan oleh bapak Maryono MM.Pd selaku waka kesiswaan di SMP Negeri 1 Pamekasan

“Proses pembelajaran di SMP Negeri 1 Pamekasan sebenarnya tergantung pada situasi dan kondisinya. Kalau situasi normal ya semuanya berjalan secara tatap muka, secara reguler seperti biasanya mulai pukul 07:00-13:00. Tapi karena sekarang ini masa pandemi *COVID 19*, jadi ada perubahan dalam proses pembelajaran di sini, tatap mukanya dilaksanakan secara periodik. Artinya ada *shift 1* dan *shift 2*. Jadi misalnya hari senin *shift 1*, kemudian selasa *shift 2*, rabu *shift 1* lagi kamis *shift 2*, dan seterusnya. Setiap *shift* waktunya pukul 07:00-10:00.”³

Hal ini diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di SMP Negeri 1 Pamekasan yang menemukan bahwa proses pembelajaran sistem *shift* yang di terapkan oleh SMP Negeri 1 Pamekasan. Hal ini diterapkan karena menyesuaikan dengan keadaan

³Maryono, Waka Kesiswaan di SMP Negeri 1 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (29 April 2021).

yang ada pada saat ini (masa pandemi). SMP Negeri 1 Pamekasan mengatur proses pembelajaran dengan cara separuh dari siswa di setiap kelas untuk melakukan proses belajar mengajar dengan sistem *online* sedangkan separuhnya lagi masuk biasa tetapi harus mematuhi protokol kesehatan dan di lakukan secara bergantian.



Gambar 1.2 proses pembelajaran sistem shift di SMP Negeri 1 Pamekasan

Hal senada juga disampaikan oleh Bapak Mulyadi, M.Pd selaku Waka Kurikulum di SMP Negeri 1 Pamekasan, berikut penuturannya:

“Jika berbicara mengenai manajemen perubahan dalam pendidikan khususnya di sekolah ini biasanya harus di sesuaikan oleh urusan dan keadaan tertentu, tergantung apa yang di butuhkan oleh sekolah. Kalau di sekolah ini manajemen perubahannya itu terdapat dari beberapa segi, baik itu pembelajarannya, pengelolaannya serta sarana dan prasarana yang ada di sekolah ini. Salah satu contohnya pada masa sekarang (pandemi) yang semulanya proses pembelajarannya tatap muka sekarang di haruskan untuk dilakukan pembelajaran jarak jauh (PJJ). Selain itu juga perubahan yang dilakukan untuk mencapai sekolah unggul perlu adanya pembaharuan sistem pembelajaran. Saya sebagai waka kurikulum harus bisa melakukan hal tersebut menyesuaikan kondisi atau keadaan yang terjadi pada saat ini,

maka diharuskan bagi saya untuk membuat sistem pembelajaran secara daring (*online*).”⁴

Agar lembaga terus berkembang sejalan dengan tuntutan keadaan dan perkembangan zaman tentu harus melakukan perubahan-perubahan. Seperti yang di jelaskan Bapak Mariyono MM.Pd bahwa SMP Negeri 1 Pamekasan sudah menyesuaikan dengan keadaan yang sedang terjadi pada saat ini dimana SMP Negeri 1 Pamekasan juga menerapkan proses pembelajaran *online* di masa pandemi ini yang di konsep sistem *shift* (sebagian siswa sekolah *online* sedangkan siswa lainnya sekolah tatap muka seperti biasa dengan cara bergantian).

Dalam penelitian ini terdapat beberapa temuan-temuan yang terdapat dalam implementasi manajemen perubahan yang peneliti temukan selama melakukan penelitian.

- a. Merencanakan sebuah kegiatan yang akan dilakukan untuk dapat dijadikan sebagai bahan perubahan untuk sekolah
- b. Membentuk tim dalam pelaksanaan manajemen perubahan yang akan dilakukan.
- c. Menerapkan sistem pembelajaran jarak jauh (PJJ).
- d. Menerapkan sistem pembelajaran bergantian, yang artinya sebagian siswa melakukan pembelajaran online dan sebagian lagi tatap muka pada masa pandemi.

⁴Mulyadi, Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Pamekasan, *Wawancara Langsung*, (29 April 2021).

3. Dampak Implementasi Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Sekolah Unggul

Dalam penerapan manajemen perubahan tentunya akan berdampak pada apa yang dirubah. Begitu pula dalam lembaga pendidikan khususnya d SMP Negeri 1 Pamekasan. Sebuah perubahan yang nantinya dapat berdampak positif atau negatif tergantung bagaimana proses penerapan manajemen perubahannya, jika manajemen perubahan yang diterapkan berjalan dengan lancar maka akan berdampak positif jika dalam penerapan manajemen perubahan yang dilakukan tidak berjalan dengan lancar maka perubahan yang dilakukan akan menjadi bumerang sendiri pada lembaga tersebut. Seperti yang di jelaskan Bapak Mariyono MM.Pd selaku waka kesiswaan SMP Negeri 1 Pamekasan.

“Manajemen suatu lembaga atau instansi memang membutuhkan suatu perubahan. Karena perubahan disini dibutuhkan untuk pengembangan dan kemajuan instansi itu sendiri. Tidak terlepas dari SMP Negeri 1 Pamekasan, yang mana SMP Negeri 1 Pamekasan membutuhkan suatu manajemen yang kadang-kadang harus diregulasi atau diubah sesuai kebutuhan perkembangan SMP Negeri 1 Pamekasan. Hal ini dilakukan dengan membaca situasi yang ada di SMP Negeri 1 Pamekasan dan juga animo-animo masyarakat serta peminatan-peminatan dari peserta yang mau masuk SMP Negeri 1 Pamekasan serta daya saing yang ada di sekitarnya. Itu artinya mendorong perubahan manajemen yang ada di SMP Negeri 1 Pamekasan. Dampak dari implementasi manajemen perubahan ini memang ada yang positif, ada juga negatifnya. Negatif di sini maksudnya adalah banyak masyarakat yang merasa keberatan apabila perubahan itu terlalu mendesak atau mendadak atau bahkan mungkin perubahan itu ke arah yang lebih rumit. Tapi sebenarnya, perubahan itu kita tidak bisa melihat rumit atau mendadakny suatu perubahan karena itu tergantung dengan suatu kebutuhan tapi lama kelamaan setelah penerapan manajemen perubahan ini di laksanakan, akhirnya mereka bisa menyadari

pentingnya manfaatnya. Itu merupakan dampak dari dari segi negatifnya, walaupun berakhir dengan kesadaran mereka untuk menerima manajemen perubahan ini. dampak positifnya adalah dengan adanya manajemen perubahan yang ada di SMP Negeri 1 Pamekasan ini justru membawa berkah yang sangat besar, baik dalam pengembangan prestasi siswa, pengembangan fasilitas sekolah, dan pengembangannya unsur-unsur yang termasuk juga tentang teknologi dan informasi sekolah ini dapat berkembang dengan cepat dan pesat karena adanya manajemen perubahan ini. jadi dampak dari implementasi manajemen perubahan suatu instansi memang awalnya ada dampak positif dan negatif, tapi jika kita bisa menyelesaikan semua perubahan-perubahan itu dengan baik, kita semua tentunya bisa merasakan manfaat dari perubahan itu. Tidak ada suatu perubahan yang membawa kerugian, tapi suatu manajemenperubahan dalam suatu instansi harus membuat perkembangan yang lebih positif.”⁵

Bapak Mariyono menjelaskan bahwa setiap instansi atau lembaga pendidikan tentu membutuhkan yang namanya perubahan yang diharapkan bahwa perubahan tersebut dapat membawa instansi ke keadaan yang lebih unggul. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa dalam implementasi manajemen perubahan dapat berdampak positif dan negatif seperti yang ada di SMP Negeri 1 Pamekasan. Dalam implementasi manajemen perubahan dampak negatif yang di alami SMP Negeri 1 Pamekasan adalah banyaknya warga sekolah yang merasa keberatan apabila perubahan yang diterapkan tu mendesak, rumit dan mendadak. Namun ada pula dampak positif dari implementasi manajemen perubahan yang dilakukan SMP Negeri 1 pamekasan yaitu pengadaan sarana dan prasarana sekolah, perkembangan teknologi informasi yang berkembang dengan pesat sehingga dapat menunjang prestasi siswa.

⁵Mariyono, Waka Kesiswaan, SMP Negeri 1 Pamekasan, *Wawancara Langsung*, (30 April 2021).

Hal ini selaras dengan penjelasan dari Bapak Moh. Arifin, Sebagai Waka Sarana Dan Prasarana yang mengatakan:

“Dampak positifnya dari manajemen perubahan yang dilakukan SMP Negeri 1 pamekasan khususnya di sarana dan prasarana itu, dengan banyaknya yang sudah di benahi dan tentunya dirasakan oleh siswa dan guru yang membuat SMP Negeri 1 Pamekasan menjadi salah satu sekolah unggul, salah satunya adalah gor yang dimiliki sering dipakai untuk kegiatan mengadakan lomba olahraga, karena gedungnya yang memadai untuk diadakannya sebuah lomba. Dampak dari implementasi manajemen perubahan ini memang ada yang positif, ada juga negatifnya. Negatif di sini maksudnya adalah banyak warga sekolah yang merasa keberatan apabila dilakukan dengan membuat guru menjalankan tugasnya sebagai seorang guru yang terlalu dengan pengaadaan perlengkapan sekolah yang akan dijadikan sebagai perubahan. Akan tetapi, perubahan sekolah tidak bisa dilihat dari satu perubahan saja, karena itu tergantung dengan kebutuhan sekolah. Namun, setelah manajemen perubahan sekolah dilakukan akan dapat di rasakan oleh pihak sekolah.”⁶

Hal ini diperkuat dengan adanya bukti dokumentasi yang dilakukan peneliti di SMP Negeri 1 Pamekasan.⁷



Gambar 1.3Tampak Depan GOR SMP Negeri 1 Pamekasan

⁶Moh Arifin, Waka Sarana dan Prasana, *Wawancara langsung*(30 Mei 2021)

⁷Data diperoleh dari Hasil Dokumentasi (30 April 2021)



Gambar 1.4*Tampak Dalam GOR SMP Negeri 1 Pamekasan*

Dapat dilihat keadaan gor yang dimiliki SMP Negeri 1 Pamekasan memang memadai untuk dilaksanakannya sebuah kegiatan lomba dari beberapa cabang olahraga seperti bola basket, bola voli, dan futsal. Tentunya tidak hanya diadakan oleh pihak SMP Negeri 1 Pamekasan, akan tetapi bisa juga disewakan kepada pihak yang ingin mengadakan lomba tersebut yang nantinya akan diberikan fasilitas yang lumayan lengkap.

Bapak Mulyadi sebagai waka kurikulum mengatakan dampak dari manajemen perubahan yang dilakukan SMP Negeri 1 Pamekasan, mengatakan.

“Dalam manajemen perubahan yang dilakukan oleh SMP Negeri 1 Pamekasan untuk menjadi sekolah unggul, SMP Negeri 1 Pamekasan ini menggunakan kurikulum 2013 yang dimana siswa disini dituntut untuk aktif didalam kelas. Dengan hal tersebut nanti akan mencetak lulusan yang memiliki kompetensi keilmuan, cerdas, terampil dan berwawasan luas. Dampak yang dirasakan oleh guru dengan menggunakan fasilitas penunjang pembelajaran yang dapat mempermudah guru melakukan pembelajaran, sehingga manajemen perubahan yang dilakukan itu menjadikan SMP Negeri 1 unggul dalam

segi prestasi yang didapat meskipun ada beberapa siswa yang kurang menangkap dalam pelaksanaan pembelajaran.”⁸

Dari penjelasan Bapak Mulyadi mengatakan jika dampak manajemen perubahan itu memiliki dampak positif bagi guru, yang dimana guru dipermudah dalam melakukan pembelajaran meskipun ada beberapa siswa yang kesulitan dalam menangkap pembelajaran yang sedang berlangsung

Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti, terdapat temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

- A. Perubahan yang dilakukan dari segi sarana dan prasarana adanya perubahan di segi fasilitas yang di buat lebih memadai.
- B. Melakukan pelatihan agar pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di SMP Negeri 1 Pamekasan ada perkembangan dari segi teknik pembelajaran.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Sekolah Unggul

Dalam implementasi manajemen perubahan tentu tidak dapat terlepas dari dua faktor ini, yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor-faktor tersebut dapat terlihat apabila perubahan telah diterapkan dan mampu mempengaruhi hasil dari proses perubahan tersebut. Kepala sekolah memaparkan faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat proses perubahan di SMP Negeri 1 Pamekasan.

⁸Mulyadi, Waka Kurikulum SMP Negeri 1 Pamekasan, *Wawancara Langsung*, (30 April 2021)

Dalam hal ini kepala SMP Negeri 1 Pamekasan, Bapak Jamil M.Pd. mengatakan

“Saya kira yang pertama itu hubungan modal atau sumber keuangan. Walaupun satau-satunya memang berharap dari bantuan operasional sekolah (BOS) tapi jumlah siswa SMPNegeri 1 Pamekasan lumayan banyak, sehingga memberikan kontribusi juga untuk bantuan operasional sekolahnya juga cukup banyak. Yang kedua, jumlah tenaga juga cukup banyak, sehingga untuk hal menyangkut SDM kita bisa lebih memilih atau lebih memadai, kemudian yang ketiga, alumni SMPNegeri 1 cukup banyak, sehingga bisa juga memberikan dukungan secara finansial maupun moral. Untuk faktor penghambat, saya kira memang sekolah tua seperti SMPNegeri 1 ini saya kira banyak tenaga kerja yang secara usia banyak yang sudah sepuh, secara keenergikannya sudah berkurang kemudian juga dari cara berfikirnya juga belum semuanya menyesuaikan dengan tuntutan sekarang, sehingga kemudian dalam penerapan-penerapan manajemen perubahan itu mesti ada hal yang kurang. Setidaknya kita mengatur langkah perubahan itu terhambat dari cara berfikir dan juga secara fisik rata-rata memang banyak usia-usia yang menjelang pensiun.”⁹

Dalam pernyataan Bapak Jamil M.Pd. selaku kepala sekolah SMP Negeri 1 pamekasan yang menjadi faktor pendukung diantaranya SMP Negeri 1 Pamekasan memiliki jumlah siswa yang banyak sehingga sumber keuangan yang diterima melalui dana BOS mampu menopang kebutuhan sekolah, yang kedua jumlah tenaga yang juga cukup banyak sehingga lebih memadai, yang ketiga ada bantuan dari segi finansial dan moral yang diberikan oleh alumni. Untuk penghambatnya itu banyak tenaga pendidik yang sudah sepuh, yang secara keenergikannya berkurang yang nanti dalam penerapan manajemen perubahan sedikit kurang maksimal.

⁹Jamil, Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Pamekasan, *wawancara langsung*(28 April 2021)

Demikian pula yang disampaikan oleh Mulyadi, M.Pd. selaku waka kurikulum SMP Negeri 1 Pamekasan.

“Kendala paling utama adalah proses penilaian, terutama penilaian aspek keterampilan. Pada penilaian aspek keterampilan sebagian guru-guru masih kesulitan menyusun rubrik penilaian. Untuk mengatasi kendala ini, sekolah melaksanakan workshop peningkatan kompetensi penilaian secara berkesinambungan.”

Hambatan di bidang sarana dan prasarana yang disampaikan oleh Bapak Muarifin M.Pd selaku Waka saptas di SMP Negeri 1 Pamekasan, berikut penyampaiannya:

“Kadangkala sekolah sudah mempersiapkan program sarana dan prasarana tetapi tidak bisa terpenuhi karena ada kegiatan yang lebih *urgent*, sehingga program tersebut ditunda, bukan tidak dilaksanakan, tetapi ditunda. Kadangkala kita lebih memfokuskan pada kegiatan yang lebih *urgent*. Misalnya di awal tahun pelajaran baru kami menganggarkan dana untuk membeli proyektor, misalnya. Terus di pertengahan tahun ada barang lain yang rusak dan harus di ganti misal ada papan tulis yang rusak. Sedangkan sebelumnya tidak ada anggaran untuk membeli papan tersebut. Ya terpaksa uang buat beli proyektor tadi kita alihkan untuk membeli papan tulis baru. Karena dirasa papan tulis lebih penting dari pada membeli proyektor. Jadi beli proyektor di lain waktu saja. Bukan tidak membeli. Tapi proses pembeliannya ditunda”

Waka kesiswaan juga memaparkan hambatan yang dialami dalam menjadikan SMP Negeri 1 Pamekasan sebagai sekolah yang unggul

“Rata-rata setiap sekolah pasti ada hambatan ada plus minusnya dalam proses pembelajaran. Hambatan-hambatan yang biasa dihadapi adalah karena sistem zona pelaksanaan beberapa tahun ini ada sistem zonasi dalam PPDB dalam penerimaan siswa baru jadi kita tidak melaksanakan secara selektif sesuai dengan kompetensi siswa, jadi berdasarkan zona yang ada. Maka di sini hambatan yang sering terjadi adalah ada beberapa kemampuan siswa yang sebenarnya sangat rendah, sehingga di sini proses pembelajaran harus disesuaikan dengan kondisi siswa tersebut meskipun kita tetap berpegang pada basis kurikulum yang ada. Jadi hambatan yang pertama adalah ada beberapa siswa yang memiliki daya serap

rendah, yang kedua, adalah karena sistem perekrutan sistem zona, sehingga mereka yang masuk ke di SMP Negeri 1 Pamekasan ini belum terseleksi dengan baik, hanya berdasarkan wilayah, ada beberapa karakter siswa yang memang butuh adanya pelayanan khusus. Artinya ini berkaitan dengan karakter, sifat-sifat dan perbedaan siswa yang memang dari sd ke smp itu memang merupakan tahap yang harus butuh banyak pembenahan. Di sini kita harus banyak membenahi karakter siswa tersebut atau kepribadian siswa untuk disesuaikan dengan tujuan pendidikan yang ada di SMP Negeri 1 Pamekasan.”¹⁰

Waka kesiswaan juga menjelaskan tentang faktor pendukung dari manajemen perubahan yang di terapkan di SMP Negeri 1 Pamekasan

“Dalam implementasi manajemen perubahan ini memang faktor pendukungnya adalah harus ada dukungan dari masyarakat, masyarakat harus percaya diri bahwa dengan implementasi yang dilakukan oleh suatu sekolah, implementasi perubahan manajemen yang ada di sekolah itu akan membawa suatu kebaikan atau perubahan. Memang faktor dukungan dari masyarakat, orang tua siswa terutama komite sangat besar sekali pengaruhnya terhadap implementasi manajemen perubahan yang ada di SMP Negeri 1 Pamekasan. Di sini untuk SMP Negeri 1 Pamekasan, faktor yang mendukung sekali dalam manajemen perubahan SMP Negeri 1 Pamekasan adalah prestasi dan kualitas dari siswa-siswa yang masuk SMP Negeri 1 Pamekasan ini merupakan, rata-rata siswa yang memiliki prestasi sehingga untuk pengembangannya disesuaikan dengan manajemen perubahannya tidak mengalami kesulitan. Jadi, ada faktor bahan, bahan yang masuk ke SMP Negeri 1 Pamekasan itu memang siswa-siswa yang memang sudah memiliki bakat, kemampuan dan potensi yang memang mendukung sekali untuk adanya manajemen perubahan itu dilaksanakan SMP Negeri 1 Pamekasan. Karena memang yang tidak bisa kita ingkari adalah faktor fasilitas, faktor lingkungan sekolah, maka di sini implementasi manajemen perubahan dilakukan oleh sekolah itu tidak hanya pada sistem pembelajaran untuk pengembangan dan pengetahuan, tetapi juga pada sarana dan fasilitas sekolah untuk mendukung pembelajaran dan juga situasi dan lingkungan sekolah dibuat sebaik mungkin dengan syariat atau aturan-aturan yang tidak menentang norma-norma hukum , masyarakat, sosial dan sebgainya dalam lingkungan SMP Negeri 1 Pamekasan. Itulah faktor yang bisa mendukung manajemen

¹⁰Maryono, waka Kesiswaan SMP Negeri 1 Pamekasan, *wawancara langsung* (30 April 2021)

perubahan di SMP Negeri 1 Pamekasan sehingga bisa membawa perkembangan dan kemajuan SMP Negeri 1 Pamekasan.”

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa penerapan manajemen perubaham dalam mewujudkan sekolah unggul di SMP Negeri 1 Pamekasan tidak terlepas dari berbagai hambatan baik dari segi pendanaan, pendidik dan tenaga kependidikan serta sistem yang diterapkan pemerintah. Namun pihak SMP Negeri 1 Pamekasan mampu mencari solusi untuk mengatasi hambatan yang dialami

Hal ini juga disampaikan oleh Bapak Jamil M.Pd selaku kepala sekolah.

“Saya kira untuk beberapa hal yang bisa dijadikan solusi , kita perbanyak dengan acara-acara semacam training, seminar dan workshop yang sudah sering diadakan di sini (secara materi adalah pemantapan atau peningkatan kompetensi begitu) , atau bisa memberikan bekal lebih banyak kepada teman-teman guru, ya walaupun usia tua setidak-tidaknya bisa diatur sesuai dengan kondisi sekarang.”¹¹

Hal ini diperkuat dengan adanya hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa SMP Negeri 1 Pamekasan mengadakan *workshop* untuk meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di SMP Negeri 1 Pamekasan.



Gambar 1.5 *Workshop*

¹¹Jamil, Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Pamekasan, *wawancara langsung*(28 April 2021).

Demikian pula yang dikatakan oleh Bapak Maryono M.Pd. selaku waka kesiswaan.

“Yang pertama, untuk siswa yang daya serap atau kompetensinya rendah, diberikan tambahan pembelajaran atau mungkin materi yang di berikan kepada siswa disesuaikan dengan keadaan kemampuannya. Yang kedua, untuk mengatasi dan mengarahkan kepribadian siswa agar sesuai dengan tujuan pendidikan di SMP Negeri 1 Pamekasan di sini adalah guru BK memberikan layanan khusus dan memberikan upaya-upaya untuk perbaikan dalam membenahan kepribadian siswa tersebut. Jadi, di sini ada buku pantau tentang keadaan kepribadian karakter kegiatan kasus-kasus yang terjadi, ,maka di situlah yang bisa dijadikan sebagai acuan untuk guru BK masing-masing dalam membenahi kepribadian dan karakter dari anak itu sendiri.”¹²

Hal itu juga disampaikan oleh Bapak Muarifin S.Pd selaku waka Sarana dan Prasarana yang mengatakan.

“Banyak solusi. Pertama, sekolah pernah mengadakan partisipasi (bukan sumbangan ya, tetapi partisipasi. Kalau sumbangan itu kan ada penentuan, istilahnya jumlah yang sama, tetapi kalau partisipasi itu seikhlasnya). Jadi ada misalnya pengadaan pembuatan pagar, karena tidak mampu langsung didanai BOS, sehingga bisa meminta partisipasi dari wali murid. Tapi itupun tidak setiap saat, hanya disaat-saat tertentu saja. Tapi alhamdulillah meskipun ada kendala, kita bisa mencari terobosan atau istilahnya bantuan dari alumni, contohnya sarana pencuci tangan di sekolah ini dari alumni, banyak yang dari alumni termasuk gazebo, kemudian juga bantuan langsung dari alumni yang berupa sarana lapangan yang merupakan partisipasi dari alumni, dari anggota dewan juga, dan juga dana *sharing*. Tapi mayoritas kekurangan itu dipenuhi dari dana BOS (bantuan operasi anl sekolah).”¹³

Bapak Muarifin menjelaskan beberapa solusi yang dapat dilakukan dalam penyelesaian masalah hambatan sekolah dalam melakukan

¹²Maryono, waka Kesiswaan SMP Negeri 1 Pamekasan, *wawancara langsung*(30 April 2021).

¹³Muarifin, Waka Sarana dan Prasarana SMP Negeri 1 Pamekasan, *Wawancara Langsung* (2 Mei 2021).

manajemen perubahan untuk menjadi sekolah unggul, yang pertama karena tidak langsung didapatkan dari dana BOS sehingga meminta partisipasi dari pihak luar sekolah, yang kedua ada bantuan dari alumni.

Hal ini di perkuat oleh dokumentasi yang peneliti dapat dari hasil observasi yang peneliti lakukan di SMP Negeri 1 Pamekasan dimana ada tempat untuk mencuci tangan bagi warga SMP Negeri 1 Pamekasan.



Gambar 1.6 tempat mencuci tangan dari alumni SMP Negeri 1 Pamekasan

Dalam setiap lembaga pendidikan khususnya di SMP Negeri 1 Pamekasan memiliki faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan manajemen perubahan dalam menjadikan sekolah yang unggul. Beberapa temuan penelitian dalam hal ini sesuai yang telah dilakukan oleh peneliti yaitu adanya dukungan dari pemerintah, guru, instansi dan alumni dalam memberikan bantuan untuk memperbaiki dan memfasilitasi sarana dan prasaran sekolah agar dapat bersaing dan menjadi sekolah unggul. Selain itu terdapat adanya dukungan dan

motivasi baik dari segi moral, semangat serta kedisiplinan dari guru dalam melaksanakan pembelajaran selama di sekolah kepada siswanya agar siswa dapat belajar semakin giat.

Sedangkan dari faktor penghambatnya yaitu adalah kurangnya pembaharuan dalam tenaga pendidik dan kependidikan yang kebanyakan saat ini para guru dan staf tenaga kependidikan memiliki usia yang sudah lanjut (sepuh) sehingga dirasakan kurang maksimal dalam melakukan proses pembelajaran kepada siswa baik secara akademis maupun non akademis. Selanjutnya selain itu dalam faktor penghambatnya yaitu karena aturan pemerintah dalam penerapan penerimaan siswa baru yang melalui sistem zonasi sehingga kompetensi dan kemampuan siswa yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, karena kebanyakan memiliki kemampuan yang rendah.

B. Pembahasan

1. Implementasi Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Sekolah Unggul di SMP Negeri 1 Pamekasan

Manajemen perubahan tidak bisa dilepaskan dalam kehidupan yang semakin menglobal dan harus dilakukan inovasi dan pembaharuan secara terus menerus khususnya dalam lembaga pendidikan. Manajemen perubahan dalam dunia pendidikan harus dapat disesuaikan dengan keadaan, kondisi serta kebutuhan lembaga pendidikan itu sendiri. Keberhasilan proses perubahan yang dilakukan

bergantung pada bagaimana penerapan manajemen perubahan yang dilakukan. Maka dari itu penting bagi kepala sekolah sebagai seorang manajer dalam hal melakukan perubahan inovasi terkait lembaga pendidikan yang dipimpinnya.

Begitu pula di SMP Negeri 1 Pamekasan, terdapat beberapa hal yang dilakukan dalam mengimplementasikan manajemen perubahan dalam menjadikan sekolah unggul. Sebagaimana hasil dari wawancara dan temuan peneliti yang telah dilakukan didapatkan yaitu *pertama*, merencanakan sebuah kegiatan yang akan dilakukan untuk dapat dijadikan sebagai bahan perubahan untuk sekolah sesuai dengan kondisi dan urusan yang dibutuhkan. *Kedua*, membentuk tim dalam pelaksanaan manajemen perubahan yang akan dilaksanakan agar kinerja dan hasil yang didapat lebih maksimal dan menyeluruh. *Ketiga*, menerapkan sistem pembelajaran jarak jauh (PJJ) yang dilakukan sekolah selama masa pandemi yang terjadi sesuai dengan kebijakan pemerintah yang telah diterapkan. *Keempat*, menerapkan sistem pembelajaran bergantian, yang artinya sebagian siswa melakukan pembelajaran online dan sebagian lagi tatap muka pada masa pandemi.

Menurut buku tulisan Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, perubahan merujuk pada terjadinya sesuatu yang beda dari sebelumnya. Perubahan juga meliputi cara baru, mengikuti jalur atau kondisi yang ada, mengadopsi teknologi baru serta sistem-sistem yang

baru dan berbeda dari sebelumnya.¹⁴ Sama dengan hal yang telah dilakukan di SMP Negeri 1 Pamekasan selalu menerapkan hal baru serta inovasi dalam melaksanakan dan mengelola sekolah. Pengimplementasi manajemen perubahan di SMP Negeri 1 Pamekasan bisa dikatakan baik dan tepat sasaran sesuai dengan tujuan sekolah yang direncanakan.

2. Dampak Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Sekolah Unggul di SMP Negeri 1 Pamekasan

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu lembaga pendidikan. Tanpa adanya perubahan, dapat dipastikan usia lembaga pendidikan tersebut tidak bertahan lama. Perubahan dalam lembaga pendidikan bertujuan agar lembaga tersebut tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis. Hal tersebut harus dapat dilakukan dan di capai oleh kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer di sekolah. Pada dasarnya setiap perubahan yang dilakukan akan memiliki dampak baik itu secara positif maupun negatif.

Tujuan konkrit dari manajemen perubahan (*Change Management*) bagi beberapa organisasi yang berbeda mungkin tidak sama. Namun, etos manajemen perubahan sama yaitu menjadikan organisasi lebih efektif, efisien dan responsive terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi tersebut.¹⁵

¹⁴Asep Saefullah dan Ahmad Rusdiana, *Manajemen Perubahan*, . 30.

¹⁵Lianna Sugandi, *Dampak Implementasi Change Management Pada Organisasi*, Comtech. Vol.4, No.1, Juni 2013, 314.

Dalam hal ini dampak manajemen perubahan dalam mewujudkan sekolah unggul di SMP Negeri 1 Pamekasan memiliki dampak yang positif dan negatif. Hal tersebut di dapat dari hasil wawancara, observasi, temuan penelitian dan dokumentasi yang diperoleh sebagai berikut diantaranya dampak positif dari perubahan yang dilakukan dalam meningkatkan fasilitas sekolah menjadi semakin baik, karena dengan adanya tempat latihan bagi setiap masyarakat sekolah dalam mengembangkan minat dan bakatnya dengan adanya gedung olahraga (GOR) sekolah. Selain itu juga diterapkannya sistem pembelajaran *online* (daring) yang berdampak secara positif karena dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sedang terjadi pada saat ini.

Sedangkan dampak negatifnya yaitu jika perubahan yang dilakukan bersifat mendadak (dadakan) yang mengakibatkan masyarakat sekolah tidak siap dalam mengaplikasikannya sehingga akan menghambat dalam terjadinya proses pembelajaran yang tidak efektif dan efisien.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Perubahan dalam Mewujudkan Sekolah Unggul di SMP Negeri 1 Pamekasan

Dalam perubahan yang diterapkan oleh lembaga pendidikan sering disebabkan oleh timbulnya perubahan seperti teknologi, ekonomi, kompetisi global serta adanya perubahan sosial. Dalam melakukan perubahan, Setiap lembaga pendidikan akan menghadapi dan memiliki

faktor yang mendukung dan yang menghambat dalam dilakukannya perubahan tersebut. Karena pada dasarnya, setiap perubahan atau setiap apa yang dilakukan pasti ada pro dan kontra. Akan tetapi, hal tersebut adalah yang lumrah terjadi dalam kehidupan begitu juga dalam lembaga pendidikan.

Dalam implementasi manajemen perubahan tentunya ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilannya. Ada tujuh faktor yang dapat mempengaruhi pengimplementasian manajemen perubahan yaitu lingkungan, kebutuhan untuk sukses, desakan bisnis, desakan organisasional, desakan kultural, perilaku pemimpin dan pekerja, serta pola pikir pemimpin dan pekerja.¹⁶

Mengenai faktor pendukung dan faktor penghambat dalam mengimplementasikan manajemen perubahan dalam mewujudkan sekolah unggul di SMP Negeri 1 Pamekasan terdapat beberapa faktor yang mendukung dan yang menghambatnya. Hal ini berdasarkan hasil wawancara, observasi dan temuan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sehingga didapat diantaranya yaitu dari faktor yang mendukungnya: adanya bantuan finansial dana dari pemerintah, instansi, guru dan alumni dalam peningkatan dan kelengkapan fasilitas saran dan prasarana di sekolah. Selain itu terdapat adanya dukungan dan motivasi baik dari segi moral, semangat serta kedisiplinan dari

¹⁶Munazat, Imam dan Nina Nurmila, Manajemen Perubahan Pendidikan di Sekolah, Jurnal Isema. Vol. 1, No 1. juni 2016. Hlm 52

guru dalam melaksanakan pembelajaran selama di sekolah kepada siswanya agar siswa dapat belajar semakin giat dan disiplin dalam melaksanakan pembelajaran di sekolah.

Sedangkan faktor yang menghambat yaitu adalah kurangnya peningkatan sumber daya manusia yang ada di sekolah khususnya tenaga pendidik dan kependidikan yang kebanyakan saat ini para personilnya memiliki usia yang sudah lanjut (sepuh) sehingga dirasa kurang maksimal dalam melaksanakan proses pembelajaran kepada siswa secara baik. Selain itu faktor penghambatnya yaitu karena aturan pemerintah dalam penerapan penerimaan siswa baru yang melalui sistem zonasi sehingga kompetensi dan kemampuan siswa yang diterima tidak sesuai dengan yang diharapkan, karena kebanyakan memiliki kemampuan yang rendah

