

BAB I

PENDAHULUAN

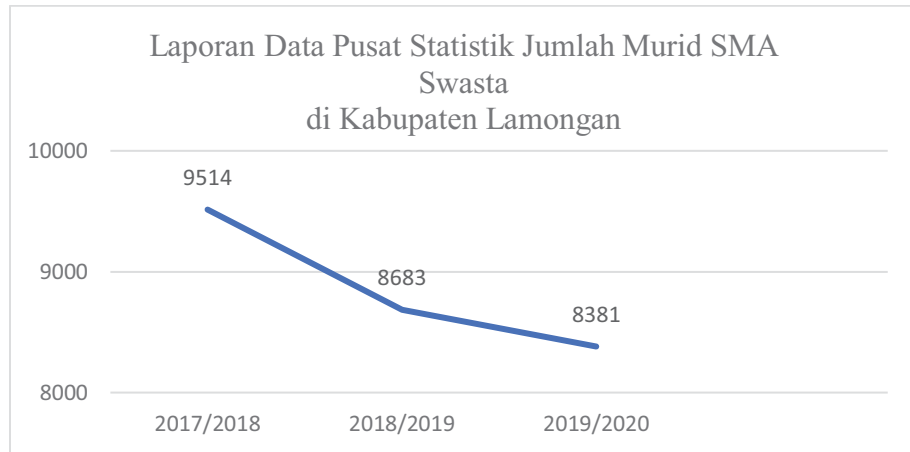
1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan secara kompetitif antar sekolah memberikan dampak negatif terhadap sekolah swasta khususnya yang tidak berkategori favorit (Martono et al., 2020). Turunnya jumlah siswa yang mendaftarkan diri dapat mengurangi produktifitas baik bagi guru maupun karyawan sekolah (Opdenakker & Van Damme, 2007). Fenomena tersebut juga terjadi di kabupaten lamongan.

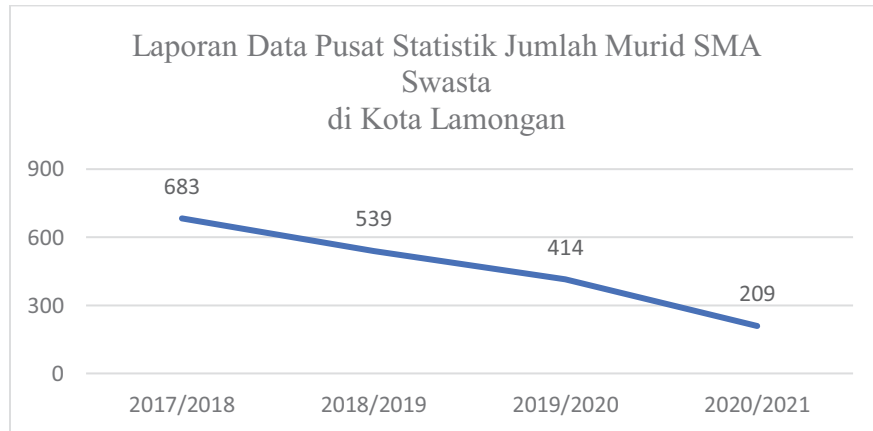
Laporan dari Badan Pusat Statistik (BPS) Lamongan menunjukkan bahwa terjadinya penurunan pendaftar murid di SMA swasta di Kabupaten Lamongan dari tahun ajaran 2017/2018 – 2019/2020. Dari tahun ajaran 2017/2018, terdapat 9.514 peserta didik baru yang mendaftar di SMA swasta kemudian, di tahun ajaran 2018/2019 dan 2019/2020, mengalami penyusutan dengan angka 8.683 dan 8.381 (Badan Pusat Statistik Kabupaten Lamongan, 2018a, 2019a, 2020a, 2021a).

Lebih lanjutnya, SMA swasta di Kota Lamongan juga terkena imbasnya. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa terjadi penurunan murid yang mendaftarkan diri di SMA swasta dari tahun 2017-2020. Dari tahun ajaran 2017/2018 terdapat 683 murid yang terdaftar di SMA swasta pada tahun pertama, kemudian di tahun 2018/2019, 2019/2020, dan 2020/2021 mengalami penyusutan dengan angka 539, 414 dan 209 (Badan Pusat Statistik Kabupaten

Lamongan, 2018b, 2019b, 2020b, 2021b). Dilihat dari data tersebut menunjukkan bahwa terjadinya penyusutan lebih dari dua per tiga dari tahun ajaran 2017/2018 ke tahun 2020/2021. Adapun dibawah ini ilustrasi gambaran data peserta didik SMA Swasta di Lamongan.



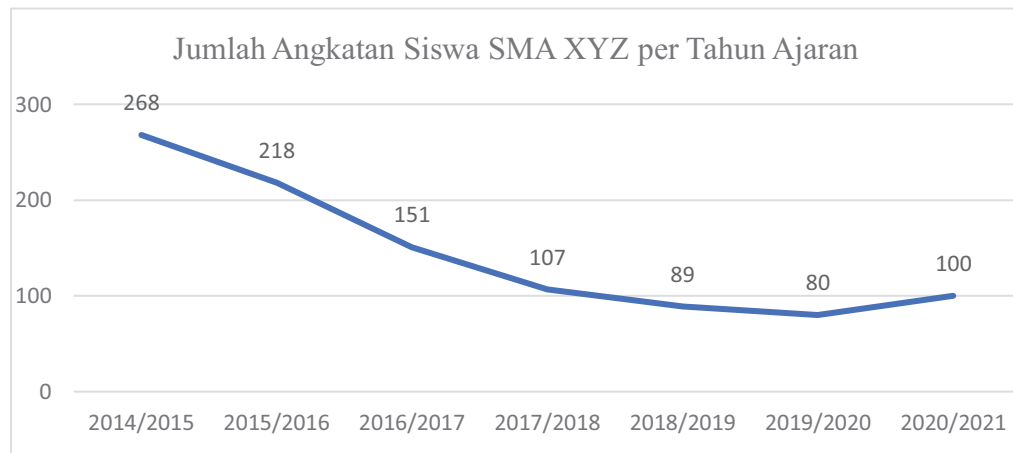
Gambar 1.1 Data Jumlah Murid SMA Swasta di Kabupaten Lamongan



Gambar 1.2 Data Jumlah Siswa SMA Swasta di Kota Lamongan

Fenomena tersebut juga terjadi pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Swasta XYZ di kota lamongan. Sekolah tersebut dulunya adalah SMA swasta di tahun 2005 sampai pada tahun 2008 pada masa puncaknya. Dulunya, SMA Swasta XYZ memiliki banyak murid bahkan sampai 8 rombongan belajar per angkatan. Meskipun begitu, tahun demi tahun SMA Swasta XYZ mengalami penyusutan dalam menerima peserta didik baru dikarenakan kalah bersaing dengan sekolah lainnya terutama sekolah negeri yang berkategori favorit.

Menurut penuturan dari guru senior di SMA XYZ dan klarifikasi data dari administrasi sekolah, pada tahun ajaran 2007/2008, SMA Swasta XYZ memiliki murid dalam satu Angkatan berjumlah 400 siswa lebih yang mana terdiri dari 8 kelas. Akan tetapi pada saat ini, setiap tahun terjadi penurunan tingkat pendaftar peserta didik ke SMA XYZ. Akibatnya, beberapa kelas di SMA XYZ kosong tidak terpakai karena minimnya murid. Adapun data jumlah siswa dari tahun ajaran 2014/2015 – 2020/2021 yang didapatkan dari SMA XYZ.



Gambar 1.3 Data Jumlah Siswa di SMA XYZ

Dari tahun 2015, terdapat 268 murid yang mendaftarkan diri di SMA XYZ tersebut, akan tetapi tahun demi tahun terjadi penyusutan minat anak untuk mendaftarkan diri ke sekolah tersebut. Dari tahun 2016 terdapat 218 peserta didik yang mendaftar, kemudian semakin menyusut dari 151 pada tahun 2017, 107 pada tahun 2018, 89 pada tahun 2019, 80 pada tahun 2020, dan meningkat 100 pada tahun 2021. Dilihat dari angka tersebut, di tahun 2016 sampai tahun 2021 terjadi penyusutan lebih dari 50% yaitu pada angka 268 ke angka 100. Oleh karena itu, adanya kondisi bahwa sekolah semakin melemah dan kurang diminati oleh calon siswa yang akan mendaftarkan diri kesana.

Ditambah lagi, keunggulan dan pencapaian masa lalu SMA tersebut sekarang makin memudar. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi adalah mulainya ada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Lamongan pada tahun 2008 dan penambahan beberapa ruang kelas SMKN Lamongan lainnya dalam menampung siswa. Laporan Badan Pusat Statistik lamongan menunjukkan bahwa adanya peningkatan secara signifikan siswa yang masuk ke SMKN Negeri, dari yang dulunya 1.055 siswa pada tahun ajaran 2005/2006 meningkat tajam sebesar 3.282 siswa pada tahun ajaran 2010/2011 dan bahkan angka tersebut tidak sedikit berubah dari tahun tahun selanjutnya yaitu berkisar 3000-3200 siswa (Badan Pusat Statistik Kabupaten Lamongan,

2010, 2021a). Angka tersebut berjumlah tiga kali lipat dari tahun 2005/2006 ke tahun 2021/2022.

Menurut penuturan guru SMA XYZ, penyusutan siswa sudah mulai terjadi pada tahun ajaran 2008/2009 yang mana pada tahun 2007/2008 menyentuh angka 400an siswa sudah mulai menyusut pada angka 300. Faktor eksternal lainnya adalah munculnya beberapa SMK Swasta baru. Data Statistik menunjukkan bahwa pada tahun ajaran 2009/2010 terdapat 59 SMK Swasta, kemudian pada tahun 2019/2020 terdapat 74 SMK Swasta, yang berarti ada 15 SMK Swasta baru yang muncul dari tahun 2009 ke tahun 2019 (Badan Pusat Statistik Kabupaten Lamongan, 2010, 2021a).

Kemudian faktor internal, terjadinya pergantian kepala sekolah pada tahun 2014 sampai sekarang. Para guru-guru dan karyawan sekolah merasa bahwa terjadinya pergantian kepala sekolah memberikan dampak negatif terhadap komunikasi antar karyawan dan kepala yang terjadi di sekolah tersebut. Mereka sering membanding-bandingkan kepala sekolah yang lama dengan yang baru dikarenakan kepala sekolah yang baru lebih sering mengevaluasi kekurangan dan kurang menghargai kinerja guru dan karyawan di sekolah. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil observasi peneliti saat dilakukannya rapat dinas, kepala sekolah cenderung mengevaluasi kekurangan guru dan karyawan mulai dari penampilan dan kinerja dibanding dengan memfokuskan pada prestasi yang telah dicapai oleh guru guru dan karyawan.

Kejadian tersebut mengakibatkan gap komunikasi antar kepala sekolah dan karyawan. Hasil wawancara lain juga, yang dilakukan pada penasehat sekolah, beliau juga merasakan bahwa ketika menasehati kepala sekolah tentang kondisi dan apa yang harus dilakukan, cenderung diabaikannya. Kasus lain, dua guru pernah mengaku kepada peneliti bahwa mereka juga pernah memberikan saran dan rencana untuk mengembangkan sekolah akan tetapi kepala sekolah tidak menanggapi dan kurang memperdulikannya. Ditambah lagi, ada seorang guru senior dan junior menyatakan bahwa kepala sekolah tidak pernah mengkomunikasikan rencana strategis sekolah, bahkan dalam penulisan yang dilakukan peneliti, hal itu belum terdokumentasi dengan baik. Dengan terjadinya gap komunikasi antara pihak pimpinan dan karyawan, menyebabkan terjadinya dilema dalam berorganisasi (S. He et al., 2017) dan berkurangnya kepercayaan karyawan (Mazzei & Ravazzani, 2015).

Pada rapat Dinas yang diselenggarakan pada bulan September tanggal 2 2020, pembahasan dan diskusi berfokus pada permasalahan pembelajaran yang tidak efektif dan daring. Meskipun diawal pembahasan terdapat pengantar yang disampaikan oleh penasehat SMA XYZ tentang upaya untuk melakukan inovasi dan eksplorasi kelebihan-kelebihan yang dimiliki, Isi pembah asan dan pembicaraan rapat lebih terfokus pada nilai, pembelajaran daring, evaluasi ketidakdisiplinan guru, dan ketidakdisiplinan murid.

Menurut penuturan penasehat SMA XYZ yang dulu sebagai kepala sekolah pada masa keemasannya, menjelaskan bahwa guru guru merasa kurang

bersemangat dalam mendukung dan melakukan upaya pengembangan sekolah baik memberikan masukan ataupun memberikan kontribusi positif, ditambah lagi, ada gap dan jarak antara atasan dan bawahan dalam berkomunikasi. Beliau menambahkan bahwa seyogyanya SMA XYZ melakukan pengembangan dan perubahan strategi dikarenakan zaman dulu saat beliau menjabat berbeda dengan zaman saat ini sehingga dibutuhkan kekompakkan dan saling mendukung satu sama lain dalam memajukan sekolah tersebut. Maka dari itu, diperlukannya perencanaan strategis baru, terlebih pada saat ini pembelajaran tatap muka sudah dibuka kembali dan dilaksanakan di SMA XYZ.

Persaingan dalam mempertahankan eksistensinya, sekolah dituntut untuk merevitalisasi strategi agar dapat bersaing dengan sekolah lain dengan kelebihan yang dimilikinya. Revitalisasi strategi tersebut perlu dilakukan dikarenakan organisasi harus tetap menyesuaikan keadaan yang terus mengalami sebuah persaingan dan perubahan (Hedley, 1976). Perencanaan strategis diperlukan untuk menentukan arahan serta strategi-strategi apa yang perlu dilakukan agar sumberdaya yang dimiliki organisasi dapat dialokasikan dengan baik dan optimal sehingga organisasi dapat bersaing dan beradaptasi (Krier, 2022). Dengan adanya perencanaan strategis, organisasi diharapkan tidak kehilangan arah serta dapat mengoptimalkan kelebihan dan kemampuan yang dimilikinya meskipun menghadapi keadaan kompleksitas dan ambiguitas (Luthans & Dyrdek, 2020).

Studi menyebutkan bahwa dengan adanya perencanaan strategis, efektifitas dan peningkatan produktifitas organisasi ikut meningkat (George & Walker, 2019). Hal tersebut terjadi dikarenakan perencanaan strategis berperan penting dalam menerjemahkan dan menyampaikan visi organisasi sehingga dapat diimplementasikan secara sistematis ke dalam bentuk aksi yang nyata (Moallemi et al., 2020).

Bagaimanapun juga, beberapa studi menyebutkan bahwa hasil dari perencanaan strategis tidak bisa memuaskan beberapa pihak, bahkan berdampak negatif bagi upaya perubahan organisasi dikarenakan kurangnya persetujuan dari banyak pihak yang terlibat dan berdampak atas perencanaan tersebut (Abdallah & Langley, 2014; Klag & Langley, 2014; Lauenstein, 1986). Maka dari itu, perencanaan strategis yang tidak diiringi dengan upaya perubahan yang efektif akan bersifat kontraproduktif dari tujuan awal.

Pada dasarnya, upaya perubahan efektif organisasi terbentuk oleh konstruksi sosial pada tiap individu yang menyumbang nilai-nilai dirinya dalam membentuk tujuan organisasi (Whitney & Trosten-Bloom, 2010). Upaya perubahan yang efektif adalah dengan cara melibatkan semua pihak yang ada di organisasi untuk melakukan dialog dan diskusi dengan tujuan akan dibawa kemana organisasi tersebut (J. Stavros & Cole, 2013). Hal tersebut menjadi kunci membangun tenaga kerja yang inklusif karena dapat memicu berbagi informasi, komunikasi terbuka, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan toleransi terhadap berbagai sudut pandang yang positif (Shore et al., 2018).

Maka dari itu *appreciative inquiry* adalah metode yang cocok dalam pendekatan perencanaan strategis dengan menemukan kelebihan dan melakukan inovasi yang melibatkan semua pihak di organisasi.

Appreciative Inquiry adalah proses dan pendekatan transformatif positif pada konstruksi sosial agar organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Cooperrider et al., 2008). Alih-alih berfokus pada permasalahan yang ingin diatasi, *appreciative inquiry* justru memfokuskan harapan-harapan masa depan dan perencanaan bersama. Cooperrider (2012) menekankan bahwa salah satu filosofi *appreciative inquiry* adalah mengikuti hukum 80/20, yang berarti dibanding memfokuskan 80% pada sesuatu yang tidak sesuai, *appreciative inquiry* justru lebih memfokuskan diri pada 20% apa yang bekerja dengan baik. Ketika semua orang berfokus menemukan inti positif, dampaknya adalah semua orang secara bersamaan semangat dan antusias dalam melakukan perubahan dan pengembangan organisasi. Pada hukum Pareto, ketika organisasi berfokus pada 20% kelebihanannya maka akan mendapatkan hasil 80%, akan tetapi ketika organisasi berfokus pada 80% kelemahannya, maka akan mendapatkan hasil 20% (Koch, 1997).

Oleh karena itu, perencanaan strategis berbasis *appreciative inquiry* adalah perencanaan dan pelaksanaan strategis secara serempak yang dilakukan oleh semua *stakeholder* yang berbasis percakapan dan diskusi tentang hasil yang akan dicapai. Setiap orang yang terlibat bebas mengutarakan pendapat, merencanakan, dan memilih kontribusi pada organisasi. Stavros et al., (2003)

berpendapat bahwa visi misi organisasi terletak pada nilai disetiap anggota organisasi, maka dari itu keterlibatan mereka dalam merancang strategi adalah kunci kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi. Dampaknya, setiap karyawan dengan bebas memberikan pendapat, berkontribusi dan mempunyai rasa kepemilikan sehingga memudahkan organisasi tersebut mencapai tujuan yang diinginkan.

Hasil studi terdahulu dengan metode meta analisis yang dilakukan pada 20 organisasi besar dengan pendekatan *appreciative inquiry* menunjukkan bahwa *appreciative inquiry* berhasil menumbuhkan pengetahuan baru, meningkatkan kelekatan antar anggota dari semua level, dan mempercepat kesuksesan improvisasi perencanaan strategis yang dilakukan bersama sama (G. R. Bushe & Kassam, 2005). Penelitian terdahulu yang lain mengungkapkan bahwa *appreciative inquiry* memberikan stimulan pembelajaran organisasi sehingga memunculkan inovasi serta pemecahan masalah bersama dalam melakukan praktik dan implementasi keilmuan di sekolah keperawatan (Magnussen et al., 2019).

Lebih lanjut, *appreciative inquiry* adalah praktik atau metode positif pengembangan dan perubahan organisasi yang efektif untuk memberikan harapan - harapan pada semua pihak organisasi yang mengalami kesulitan terutama pada masa pandemi Covid-19 (Cooperrider & Fry, 2020). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa perencanaan strategis sekolah yang dilakukan

dengan cara *appreciative inquiry* memberikan dampak positif baik secara *individual level*, maupun secara *institutional level* (Y. He & Oxendine, 2019).

Dampak secara *individual level*, setiap karyawan merasa berenergi dan semangat untuk melakukan perencanaan strategis dan berkontribusi dalam rencana tersebut, sedangkan, dampak secara *institutional level*, perencanaan dan pengembangan sekolah terasa ada harapan positif yang menjanjikan karena setiap orang saling mendukung, memahami dan peduli saat bersama sama melakukan perencanaan strategis. Dapat disimpulkan bahwa, penerapan perencanaan strategis berbasis *appreciative inquiry* memberikan efektivitas dan efisiensi pada tujuan organisasi.

Penelitian mengenai perencanaan strategis berbasis *appreciative inquiry* penting untuk dilakukan, karena studi melaporkan bahwa tingginya presentase kegagalan dalam melakukan strategi antara 30-90% (Cândido & Santos, 2015). Beberapa faktor telah diuraikan, kegagalan dalam melakukan perencanaan strategis menuju eksekusi dikarenakan kurangnya kesadaran atau motivasi (Ocak et al., 2021), dan kurangnya keterlibatan semua pihak dalam melakukan perencanaan strategis (Alharthy et al., 2017; Sial et al., 2013).

Studi lain bahkan memetakan bahwa kegagalan dalam eksekusi strategi dikarenakan beberapa faktor antara lain, tujuan organisasi, prinsip organisasi, proses melakukan perencanaan strategis, pelaku organisasi yang terlibat, dan performansi pelakunya (Vigfússon et al., 2021). Perencanaan berbasis *appreciative inquiry* mencoba untuk memberikan alternatif dengan cara

merangkul semua pelaku kepentingan, mempercepat proses perubahan, dan mengejawantahkan kebebasan dan keserempakan secara positif untuk menggali potensi semua pihak demi kesuksesan strategi yang akan disusun (Sarah Lewis et al., 2011).

1.2 Fokus Studi

Berdasarkan pada permasalahan yang telah diuraikan diatas, fokus studi pada permasalahan dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana melakukan perencanaan strategis berbasis *appreciative inquiry* untuk pengembangan SMA Swasta XYZ?”.

1.3 Tujuan Studi

Seperti yang telah dijelaskan pada latar belakang penelitian dan fokus studi yang telah diuraikan, maka mayor tujuan studi pada penelitian ini yaitu memaparkan dan menjelaskan proses perencanaan strategis berbasis *appreciative inquiry* untuk pengembangan SMA Swasta XYZ. Adapun minor tujuan studi yang akan dijelaskan antara lain

1. Menjelaskan dampak perubahan secara individual pasca perencanaan strategis pada SMA XYZ.
2. Menjelaskan dampak perubhan secara kelompok pasca perencanaan strategis pada SMA XYZ.
3. Menjelaskan penerapan prinsip-prinsip *appreciative inquiry* dalam perencanaan strategis pada SMA XYZ.