

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Semua organisasi pada zaman ini mengalami tantangan perubahan karena adanya ketidakpastian lingkungan. Lingkungan organisasi mencakup elemen di luar batas yang memiliki potensi untuk memengaruhi organisasi. Ada organisasi yang menghadapi lingkungan stabil atau kurang bergejolak dan ada pula organisasi yang menghadapi lingkungan yang sangat kritis. Organisasi yang menghadapi lingkungan stabil berarti pada lingkungan tersebut belum terdapat persaingan baru dengan adanya teknologi baru dan sedikit kekuatan dari kelompok yang bisa mempengaruhi organisasi. Organisasi seperti ini biasanya menerapkan teknologi yang unik dan mampu mendefinisikan diri di tengah persaingan terutama dalam menghasilkan produk atau layanan. Menurut Syamsuriadi, (2019) organisasi yang dinamis telah terjadi turbulensi yang sulit diprediksi karena telah mendapat pesaing baru yang melakukan inovasi dalam menghasilkan produk dan layanan kepada konsumen. Akibatnya harapan konsumen terhadap pelayanan yang mereka inginkan semakin meningkat dan semakin memiliki banyak pilihan dan tidak dapat didikte oleh produsen. Begitu dengan adanya perubahan peraturan pemerintah dan bertambahnya kelompok yang berpengaruh dimasyarakat yang semakin tercerahkan dengan persoalan etika.

Pandemi Covid-19 yang melanda hampir seluruh Negara di dunia termasuk Indonesia ini menyebabkan kepanikan luar biasa bagi seluruh masyarakat, juga meluluhlantahkan seluruh sektor kehidupan. Pemerintah Indonesia pun mengambil kebijakan yang bertujuan untuk memutus mata rantai penularan Covid-19. Salah satunya adalah penerapan kebijakan *social distancing*, di mana warga harus menjalankan seluruh aktivitas di rumah, seperti; bekerja, belajar, termasuk pelaksanaan ibadah (Eduinfo, 2020). Berbagai aktivitas serta kebiasaan sehari-hari masyarakat menjadi asing terasa perbedaan yang dialami oleh setiap

orang karena beberapa aktivitasnya menjadi terkendala. Covid-19 datang ke Indonesia bukan hanya mengancam Kesehatan manusia, namun banyak juga sektor-sektor yang terkena dampak oleh adanya Pandemi Covid-19 tersebut. salah satunya adalah sektor pendidikan.

Aktivitas tenaga kependidikan di lembaga pendidikan pun menjadi terhambat, proses pengerjaan administrasi sekolah dari mulai pengadministrasian data hingga proses pengelolaan keuangan lembaga yang harus dikelola sesuai dengan keadaan sekarang. bagi sebagian orang ini merupakan hal yang tidak biasa yang harus dihadapi atau dihindari. jika dihadapi belum ada kesiapan yang mumpuni. sebaliknya, jika dihindari malah akan menambah beban pribadi dan instansi. Fungsi strategi sumber daya manusia didalam suatu lembaga atau instansi adalah sebagai sumber yang cukup vital. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terbaik dalam sebuah lembaga, di mana sumber daya ini tidak dapat diduga kekuatannya karena memiliki cipta dan karya tersendiri. Pada umumnya kehidupan yang dalam lembaga pendidikan bentuk dan sifatnya yang berhubungan dengan jasa akan selalu berusaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Persoalan tersebut menuntut manajemen pendidikan untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengontrol terhadap sumber daya yang dimiliki secara lebih tepat dan berhasil.

Masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan salah satu diantaranya adalah mengenai manajemen perubahan. Tidak dapat dipungkiri saat ini lembaga pendidikan sedang mengalami perubahan yang cukup signifikan yaitu yang disebabkan oleh adanya Pandemi Covid-19. Menurut Handoko bahwa dalam upaya mencari sebuah gagasan baru tentang manajemen perubahan di lembaga pendidikan Islam tentu tidaklah mudah, oleh karena itu perlu adanya dukungan dari semua pihak (Munir, 2017).

Kemampuan suatu lembaga pendidikan, dalam hal ini Madrasah Aliyah, dalam membaca dan mensiasati perubahan yang terjadi dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, perlu diimbangi dengan kesiapan para tenaga kependidikan

dalam menghadapi perubahan. Seorang tenaga kependidikan dalam menjalankan peran dan jabatannya memerlukan kompetensi didalamnya. Kompetensi merupakan syarat yang dapat membantu terwujudnya kinerja superior untuk mencapai efektifitas tujuan dari lembaga pendidikan. kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja. Seluruh komponen tersebut bersatu pada diri seseorang ketika menyelesaikan sebuah pekerjaan atau tugas ataupun dalam menghadapi situasi apa saja, artinya orang yang mempunyai kesiapan dalam segi pengetahuan, mental dan fisik pun saja belum tentu bisa memiliki kompetensi, jika orang tersebut tidak memiliki keahlian dan kesiapan untuk mewujudkan pengetahuan itu.

Pada era sekarang ini, tidak mudah bagi sekolah untuk dapat eksis dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk merubah diri dengan cepat dan mampu berkembang seiring dengan berbagai tuntutan *stakeholder*. Perubahan itu dapat terjadi di dalam lingkungan madrasah sendiri maupun di luar sekolah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan di dalam madrasah. Perwujudan dari perubahan yang terjadi di dalam madrasah seperti perubahan paradigma manajemen pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik yang termanifestasikan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah. Pengelolaan administrasi akademik merupakan kegiatan utama pada lembaga pendidikan. Misalnya adalah pelayanan administrasi di madrasah yang harus diperhatikan untuk menunjang keberhasilan akademik para siswa. Oleh karena itu kelancaran administrasi yang efisien dan efektif, pelayanan yang baik, peraturan akademik yang jelas dan dilaksanakan dengan baik, kelengkapan sarana dan prasarana yang baik, pelayanan yang baik akan menghasilkan keberhasilan kegiatan akademik di suatu sekolah. Sekolah yang membangun harapan tinggi kepada semua siswa dan memberikan dorongan untuk mencapai harapan-harapan tersebut akan mempunyai tingkat kesuksesan akademik yang tinggi.

Dalam pelayanan administrasi yang diberikan oleh tenaga kependidikan yang ada disekolah tentunya harus efektif dan efisien serta memperhatikan beberapa aspek agar seluruh warga sekolah yang menjadi pelanggan utama merasa puas dengan pelayanan prima yang diberikan. Salahsatu aspek yang harus

dimiliki oleh tenaga kependidikan adalah kompetensi sosial karena itu sangat diperlukan saat berinteraksi dengan orang lain. Selain itu, di dalam pasal 6 Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa: “kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab”. Sebagai tenaga pendidik, guru harus memiliki kualifikasi akademik minimal berpendidikan S-1, sedangkan dosen harus memiliki kualifikasi akademik minimal berpendidikan S-2. Selain itu, baik guru maupun dosen dituntut oleh perubahan zaman agar mereka memiliki sejumlah kompetensi yang dipersyaratkan peraturan perundang-undangan. Dalam konteks ini, guru dan dosen harus memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial (Pasal 28 Ayat 3 Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan).

Dalam lampiran Permendiknas nomor 24 tahun 2008 tentang standar tenaga administrasi di sekolah/madrasah terdapat empat kompetensi yang harus dimiliki oleh tenaga administrasi, salahsatunya adalah kompetensi sosial karena kompetensi ini sangat dibutuhkan oleh seorang tenaga administrasi karena tugas mereka yang berhubungan dengan orang lain sehingga harus memiliki kompetensi tersebut untuk menunjang keberhasilan dalam bekerja. Karena kondisi pandemi Covid-19 saat ini, maka kompetensi ini harus tetap dipertahankan, hanya saja harus diaplikasikan dalam bentuk lain menyesuaikan dengan keadaan. Maka manajemen perubahan diperlukan untuk menjaga stabilitas kompetensi sosial yang dimiliki oleh tenaga administrasi di Madrasah tetap berjalan sesuai dengan standar yang ada dan tetap dapat membantu para warga sekolah dalam keberlangsungan kegiatan pembelajaran.

Teori yang diambil untuk variabel X mengenai manajemen perubahan, peneliti mengambil teori dari Black dan Gregesen mengenai model taktik manajemen perubahan yang salahsatunya modelnya bernama *reactive change*

yang memiliki beberapa indikator, yaitu : reaksi terhadap perubahan, sikap dan hal yang harus dilakukan untuk menghadapi perubahan dan efek dari melakukan atau tidak melakukan perubahan. Sedangkan untuk variabel Y, peneliti mengambil dari Permendiknas No. 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi di Sekolah/Madrasah yang salahsatu standar yang harus dimiliki adalah kompetensi sosial yang terdiri dari beberapa indikator, yaitu : Kerjasama tim, pelayanan prima, kesadaran dalam berorganisasi, komunikasi efektif, dan hubungan kerja.

Menurut (Dr. H. Anis Fauzi, 2020) dalam bukunya Ilmu dan Manajemen dalam Perspektif Fenomena disebutkan bahwa ada penelitian yang pernah dilakukan di lembaga pendidikan tingkat menengah di Kota Serang, Dalam suasana perubahan lokal sebagai daerah otonomi maupun sebagai ibu kota provinsi, Kota Serang membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh tenaga pendidik dalam mewujudkan pembangunan daerah di bidang pendidikan. Guna menjamin perwujudan tersebut, para guru di Kota Serang diharapkan memiliki sejumlah kompetensi yang telah ditetapkan oleh BSNP (Badan Standar Nasional Pendidikan), yang salahsatu aspek yang harus dimiliki adalah kompetensi sosial. Oleh karena itu, penting kirannya fenomena perubahan ini harus diteliti untuk melihat sejauh mana perubahan yang harus dilakukan oleh para tenaga kependidikan dalam menyesuaikan diri untuk menunjang kinerja mereka dengan tetap memiliki kompetensi sosial yang sesuai dengan standar yang ada.

Perbedaan antara penelitian di Kota Serang dengan Penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Madrasah Aliyah Negeri di Kota Bandung adalah penelitian di Kota Serang ingin memastikan tenaga pendidik dan kependidikan memiliki kompetensi sesuai dengan standar dari BSNP karena perubahan lokal kewilayahan Kota Serang yang menjadi daerah otonom sedangkan penelitian yang peneliti lakukan adalah untuk mengetahui sejauh mana kompetensi sosial yang dimiliki oleh tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung dan perubahan apa saja yang dirasakan dalam pelayanan administrasi madrasah setelah adanya pandemi Covid-19. Oleh karena itu, peneliti ingin memfokuskan untuk meneliti sejauh mana perubahan yang terjadi terhadap kompetensi sosial

yang dimiliki oleh tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung, maka penelitian ini diberi judul **“HUBUNGAN ANTARA TAKTIK MANAJEMEN PERUBAHAN DAN KOMPETENSI SOSIAL TENAGA KEPENDIDIKAN DI MASA PANDEMI COVID-19”** (Penelitian di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung).

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka diambil rumusan masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana manajemen perubahan tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung?
- 2) Bagaimana kompetensi sosial para tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung?
- 3) Bagaimana hubungan antara taktik manajemen perubahan dan kompetensi sosial tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung setelah adanya pandemi Covid-19?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk mendeskripsikan manajemen perubahan yang terjadi dikalangan Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung
2. Untuk mendeskripsikan Kompetensi Sosial Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung
3. Untuk menguji hipotesis hubungan antara Taktik Manajemen Perubahan dengan Kompetensi Sosial Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung setelah adanya Pandemi COVID-19

### **D. Manfaat Penelitian**

Dengan disusunnya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat yang positif bagi pihak-pihak yang memerlukannya. adapun manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritik

- a. Sebagai suatu karya ilmiah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada khususnya, maupun pada masyarakat mengenai kompetensi sosial Tenaga Kependidikan
  - b. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana hubungan antara manajemen perubahan dengan kompetensi sosial tenaga kependidikan di Madrasah
  - c. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian yang sejenis dimasa yang akan datang.
2. Manfaat Praktis
- a. Bagi Peneliti, penelitian ini memberikan wawasan tambahan dalam mengetahui pengaruh yang diberikan dari manajemen perubahan terhadap kompetensi tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri Se-Kota Bandung
  - b. Bagi Madrasah Aliyah, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran mengenai urgensi dalam memperhatikan perubahan yang terjadi, dan tenaga kependidikan tetap dapat menjalankan tugasnya dengan optimal
  - c. Bagi Jurusan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan dan sebuah karya ilmiah yang dapat digunakan sebagaimana mestinya.

#### **E. Kerangka Berpikir**

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Kristianti, 2011) . Definisi organisasi tersebut dapat diasumsikan sebagai kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia. pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus seimbang dan selaras agar organisasi dapat tetap eksis. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia perlu diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam organisasi serta sebesar apapun modalnya, pegawai dalam sebuah instansi yang pada akhirnya yang mengerjakannya. hal ini menunjukkan



bahwa tanpa didukung oleh kualitas yang baik dari pegawainya dalam melaksanakan tugas maka keberhasilan dalam sebuah instansi pun akan terhambat.

Konsep perubahan organisasi menurut Chaiden yang dikutip oleh Rahayu, menggarisbawahi konsep perubahan sebagai suatu yang tidak beraturan, antara lain bersifat otomatis, otonom, dan tidak dapat diramalkan (*unforseen*), tidak tahu kapan berakhirnya, bersifat universal, tanpa nama, bahkan tidak dimengerti. Konsep ini memandang perubahan secara alami (Syamsuriadi, 2019). Menurut Rahayu Perubahan organisasi adalah proses melalui mana organisasi bergerak dari situasi saat ini ke situasi yang diinginkan yakni masa depan yang lebih baik dan meningkat. Tujuan dari perubahan yang direncanakan adalah untuk menjamin organisasi agar dapat menemukan suatu cara yang lebih baik dalam menggunakan sumber daya dan mengoptimalkan kapabilitasnya.

Menurut Wibowo, terdapat dua pendekatan untuk manajemen perubahan, yaitu *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Penggunaan pendekatan ini tergantung pada kondisi yang dihadapi. Pendekatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: 1) *Planned Change* (Perubahan Terencana) Bullock dan Batten sebagaimana dikutip oleh Wibowo mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan yaitu sebagai berikut : Pertama *Exploration phase* (fase eksplorasi) Dalam tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah dengan membuat perubahan spesifik dan operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan. Kegiatan pada fase ini menyangkut kepedulian dan perlunya perubahan, mencari bantuan eksternal untuk membantu dengan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan dan melakukan kontrak dengan konsultan mengenai tanggung jawab masing-masing pihak. b) *Planning phase* (fase perencanaan) Menyangkut pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan 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 kunci mencapai tujuan tersebut dan mendukung perubahan yang diusulkan. c) *Action plan* (fase tindakan) Pada tahap ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi dari *current state* (keadaan sekarang) ke *future state* (keadaan yang akan datang). yang diharapkan, dan termasuk menciptakan pengaturan yang tepat untuk mengelola proses perubahan dan mendapatkan dukungan untuk tindakan yang dilakukan; dan mengevaluasi kegiatan implementasi dan mengumpan hasil, sehingga setiap penyesuaian dan perbaikan yang perlu dapat dilakukan d) *Integration phase* (fase integrasi) Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah dengan sukses diimplementasikan. Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga sehingga mereka menjadi bagian organisasi normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan pengaturan khusus atau mendorong, memelihara mereka. Proses ini menyangkut penguatan perilaku baru melalui umpan balik dan sistem penghargaan dan secara bertahap menurunkan kepercayaan pada konsultan; dan melatih manajer dan pekerja untuk memonitor perubahan secara konstan dan melakukan perbaikan terhadapnya (Syamsuriadi, 2019).

Kedua adalah *Emergent Approach* (Pendekatan Darurat), *Emergent Approach* memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut: a) *Organizational structure* (struktur organisasi) *Organizational structure* adalah perubahan struktural menuju pada organisasi yang lebih banyak delegasi, yang berarti hierarki datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak daripada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar. Aspek yang berkembang adalah dengan adanya gerakan menciptakan organisasi yang berpusat pada pelanggan, tanggap terhadap pasar yang berbeda fungsi. Tanggapan pelanggan menempatkan tekanan lebih besar pada proses horizontal yang efektif dan mewujudkan konsep bahwa setiap orang adalah pelanggan. b) *Organizational culture* (budaya organisasi) *Organizational culture* adalah suatu upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekedar dengan

berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralasan antara budaya organisasi dengan kinerja. c) *Organizational learning* (organisasi pembelajaran) Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan. Keinginan untuk berubah sering hanya bersifat membersihkan diri dari perasaan karena tidak ada pilihan lain. Oleh karena itu, perubahan dapat turun dengan cepat dengan membuat krisis mendatang nyata bagi setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dengan sistem dan prosedur sekarang. d) *Managerial behavior* (perilaku manajerial) Pandangan tradisional organisasi melihat manajer sebagai mengarahkan staff, sumber daya dan informasi. Akan tetapi, pendekatan *emergent change* memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer. Manajer diharapkan bekerja sebagai pemimpin, fasilitator dan pelatih melalui kemampuan meredam hambatan hierarki, fungsi dan *organizational*, dapat membawa bersama dan memotivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan. e) *Power and politics* (Kekuasaan dan politik) Meskipun advokasi terhadap *emergent change* cenderung melihat kekuasaan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif (Syamsuriadi, 2019).

Pandangan mengenai model manajemen perubahan dikemukakan oleh Burnes sebagaimana dikutip oleh Wibowo, bahwa perubahan *organizational* dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen, antara lain:

*The choice process*, yang berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan; *The trajectory process*, yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan dan hal tersebut terlihat seperti hasil dari visinya, maksud dan tujuan masa depan; dan *The change process*, yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai, dari hasil perubahan. Ketiga proses ini memiliki saling ketergantungan satu sama lain, karena proses perubahan itu sendiri merupakan bagian integral dari *trajectory process* dan pada gilirannya merupakan bagian vital dari *the choice process*. Didalam masing-masing

prosesnya terdapat sekelompok elemen, atau kekuatan, yang saling berinteraksi, berbenturan dengan dan saling memengaruhi dengan cara yang halus dan kompleks.

Filsafat manajemen berhubungan dengan upaya kritis dalam memaknai ulang praktik manajemen dan organisasi di sebuah organisasi. Ada sejumlah teori tentang tata kelola yang cocok antara perusahaan dengan lembaga pendidikan. Sebaliknya, banyak juga yang tidak cocok. Misalnya di perusahaan, prinsip ekonomi masih dominan. Sedangkan dalam pendidikan yang dominan adalah prinsip pedagogi, yaitu memanusiakan manusia. Tentu fokus filsafat manajemen bisa beririsan dengan bidang yang lain seperti teori manajemen dan studi organisasi. Kecenderungan manajemen pendidikan islam terlalu telogis tekstual. Teori-teori manajemen pendidikan islam terlalu didominasi oleh ayat-ayat suci, sehingga sadar atau tidak telah menutup ruang-ruang kreativitas yang diterapkan dalam riset. Inilah yang disebut dengan terlalu apologetis-teologis, idealis-dogmatis. Nampak konsep-konsep manajemen pendidikan islam ini miskin dari literatur (*less literature*) dan penelitian (*less research*). aspek lain yang perlu diperhatikan oleh manajemen pendidikan adalah praksis. Sesungguhnya teori dan literatur itu, dalam manajemen lebih banyak muncul dari praksis. Inilah inti riset manajemen pendidikan islam. Nilai-nilai islam yang ada dalam manajemen pendidikan islam itu bukan secara normatif harus dilaksanakan tetapi secara realistis hidup dalam perilaku-perilaku dan pengelola lembaga pendidikan islam (Irawan, 2019).

Dalam konteks Negara Indonesia, pendidikan islam memperoleh landaasan dan dasar yang kuat didalam pancasila. Dengan sila pertama, Ketuhanan Yang Maha Esa, setiap warga Negara dijamin memeluk, beribdah, serta menjalankan aktivitas yang berhubungan dengan pengembangan agamanya masing-masing, termasuk mengajarkan, membimbing, dan mendidikan ajaran islam. Begitupun dalam islam, konsep perubahan termaktub dalam salah satu Firman Alloh SWT, dalam potongan ayat Al-Quran Surat Ar-Raad ayat 11 yang artinya “.. Sesungguhnya Allah tidak akan merubah suatu kaum sebelum mereka megubah keaddan diri mereka sendiri...”. Dalam ayat tersebut bisa diartikan bahwa

perubahan yang ada dalam kehidupan kita bukan semata-mata Allah yang menakdirkan kita untuk berubah, justru Allah merubah dan membantu perubahan tersebut tatkala sudah ada ikhtiar dan keinginan seseorang untuk melakukan perubahan (Irawan, 2019).

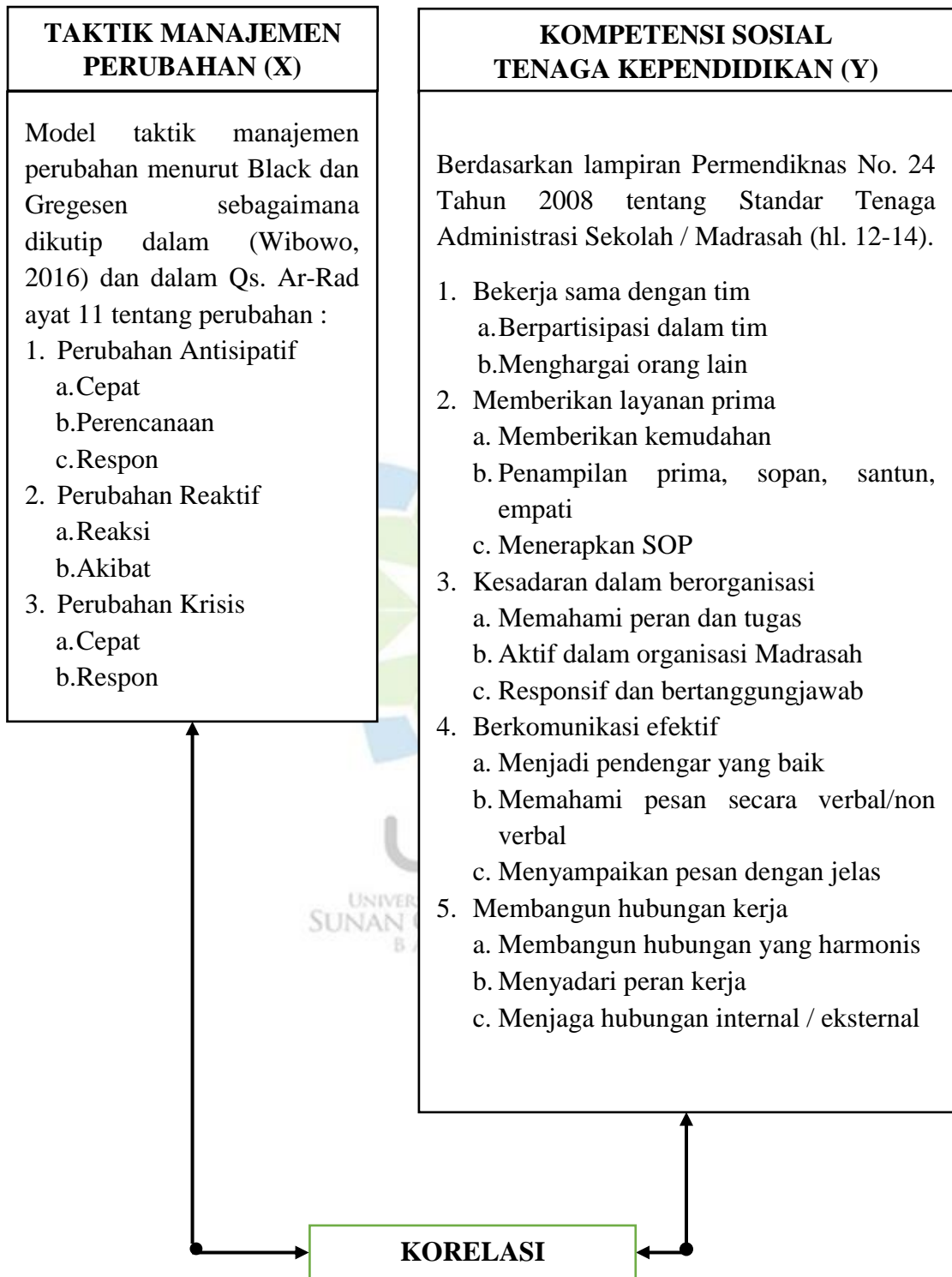
Keberhasilan pelaksanaan manajemen perubahan suatu lembaga pendidikan diperlukan peran serta dari seluruh sumber daya yang dimiliki, khususnya sumber daya manusia yang merupakan penggerak paling utama dalam instansi tersebut. Keterkaitan tenaga kependidikan dalam lembaga pendidikan adalah sangat dominan, sehingga perhatiannya pun harus cukup serius terhadap kompetensi serta penyesuaian diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Dengan hal tersebut, menginisiasi bahwa lembaga pendidikan harus melakukan manajemen perubahan terhadap para tenaga kependidikan agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, suasana baru, cara baru, bahkan zona baru dalam iklim kerja agar kompetensi mereka dapat digunakan seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan (Kristianti, 2011).

Dengan demikian, bahwasannya perubahan yang terjadi saat ini yang memberikan dampak pula kepada lembaga pendidikan tentu akan memengaruhi orang-orang didalamnya, salah satunya adalah tenaga kependidikan yang bekerja dalam proses layanan pendidikan. Agar mereka tetap optimal dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, maka perubahan yang ada harus dikelola agar perubahan tersebut dapat memberikan dampak positif serta dapat dihadapi dengan baik agar menghasilkan sesuatu yang lebih efektif serta efisien dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh para tenaga kependidikan yang ada dalam mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan.

Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti mengajukan suatu kerangka pemikiran, yaitu, jika suatu perubahan dalam lembaga pendidikan bisa dikelola dengan baik, maka kompetensi dari Tenaga Kependidikan yang ada didalamnya akan baik pula. Perubahan yang baik tersebut tentunya akan diinginkan oleh setiap lembaga pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas suatu lembaga dalam menjalankan fungsi lembaga itu sendiri. Maka manajemen perubahan yang

baik senantiasa dibutuhkan untuk meningkatkannya kompetensi Tenaga Kependidikan yang berimbas pula terhadap perubahan lembaga pendidikan yang lebih baik sesuai dengan harapan yang diinginkan. Variabel terkait dalam penelitian ini adalah Kompetensi Sosial Tenaga Kependidikan (Y), yaitu peneliti mengambil dari Permendiknas No. 24 Tahun 2008 tentang Standar Tenaga Administrasi di Sekolah/Madrasah yang salahsatu standar yang harus dimiliki adalah kompetensi sosial yang terdiri dari beberapa indikator, yaitu : Kerjasama tim, pelayanan prima, kesadaran dalam berorganisasi, komunikasi efektif, dan hubungan kerja. yang ada hubungannya dengan variabel bebas yaitu manajemen perubahan (X), yaitu teori dari Black dan Gregesen mengenai model taktik manajemen perubahan yang salahsatunya modelnya bernama *reactive change* yang memiliki beberapa indikator, yaitu : reaksi terhadap perubahan, sikap dan hal yang harus dilakukan untuk menghadapi perubahan dan efek dari melakukan atau tidak melakukan perubahan. Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.





Gambar Error! No text of specified style in document..1 Kerangka Konseptual

## **F. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dari penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara taktik manajemen perubahan dan kompetensi tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Se-Kota Bandung pada masa Pandemi Covid-19. Maka uji hipotesis yang digunakan adalah :

$H_0$  : Tidak ada hubungan antara taktik manajemen perubahan dengan kompetensi sosial tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Kota Bandung pada masa pandemi Covid-19

$H_1$  : Terdapat hubungan antara taktik manajemen perubahan dengan kompetensi sosial tenaga kependidikan di Madrasah Aliyah Negeri 1 dan 2 Kota Bandung pada masa pandemi Covid-19

Berdasarkan hipotesis diatas, terdapat hubungan antara taktik manajemen perubahan terhadap kompetensi sosial tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Negeri se-Kota Bandung di masa Pandemi Covid-19. Dengan demikian, semakin baik manajemen perubahan yang dilakukan maka akan semakin meningkat pula kompetensi sosial para tenaga kependidikan di Kota Bandung di masa Pandemi Covid-19.

## **G. Hasil Penelitian Terdahulu**

Untuk lebih memperdalam kajian mengenai pengaruh taktik manajemen perubahan terhadap kompetensi sosial tenaga kependidikan, telah dikaji beberapa Pustaka yang dirasa relevan dengan penelitian ini dan beberapa tersebut menambah inspirasi peneliti dalam mengerjakan proposal skripsi ini. dari beberapa pustaka yang dikaji, diantaranya adalah :

1. Skripsi Sarjana Ekonomi atas nama Juny Kristanti tahun 2011, dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Skripsi ini menjelaskan mengenai dampak yang diberikan oleh kepemimpinan dan manajemen perubahan terhadap budaya



organisasi dan kompetensi para karyawan di PTPN XII Kebon Kender. kesamaan dengan penelitian ini adalah Manajemen Perubahan berpengaruh Kompetensi sumber daya manusia.

2. Jurnal dari Misbah Munir dan Ernita Zakiyah tahun 2017, yang berjudul Manajemen perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi. kesamaan antara jurnal ini dengan penelitian ini adalah kajiannya mengenai manajemen perubahan yang terjadi dilembaga pendidikan
3. Penelitian dari Sainon tahun 2018 dengan judul Manajemen perubahan dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di SMA Santo Ignasius Singkawang. kesamaan antara jurnal ini dengan penelitian ini adalah kajiannya mengenai manajemen perubahan yang terjadi dilembaga pendidikan

