

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Manajemen Perubahan

##### 1. Definisi Manajemen

Manajemen berasal dari kata berbahasa Inggris *manage* yang berarti mengurus, mengatur, dan memperlakukan.<sup>1</sup> Menurut Terry dan Leslie manajemen ialah “suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”<sup>2</sup> Dengan demikian manajemen dapat diartikan proses mengarahkan, membimbing, dan mengurus untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Manajemen digunakan dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan kesediaan sumber daya yang berupa manusia, biaya, fasilitas, teknologi, dan informasi.<sup>3</sup> Beni dan Koko menyatakan sebagai ilmu dan seni manajemen berisikan strategi, teknik dan nilai kepemimpinan yang saling berhubungan satu sama lain. Manajemen mengandung empat unsur pokok yakni pemimpin, orang yang dipimpin, tujuan yang dicapai, dan kerjasama dalam mencapai tujuan.<sup>4</sup>

Candra dan Rifa'i menambahkan dengan delapan macam definisi manajemen. Pertama manajemen ialah perpaduan ilmu pengetahuan dan seni. Keduamanajemen merupakan proses sistematis, terkoordinasi dan kooperatif dalam memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumber lainnya. Ketigamanajemen memiliki tujuan, berhasil apa tidak tujuan tersebut tergantungkemampuan dalam memanfaatkan adanya peluang. Keempat manajemen hanya diterapkan pada kelompok manusia yang saling bekerja sama dan memiliki tujuan sama. Kelimamanajemen

---

<sup>1</sup>Hamid Wijaya, *Kamus Lengkap 995 Milyar Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris*, (Surabaya: Dua Mitra), 222.

<sup>2</sup>George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, Terj. G. A. Ticoalu (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992), 1.

<sup>3</sup>Kompri, *Manajemen Pendidikan – Jilid 1* (Bandung: Alfabeta, 2015), 1-3.

<sup>4</sup>Beni Ahmad Saebani dan Koko Komaruddin, *Filsafat Manajemen Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2016), 18.

menjadi alat untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Keenam kepemimpinan merupakan faktor dominan dalam manajemen. Ketujuh manajemen ialah sistem kerja sama yang kooperatif dan rasional. Kedelapan manajemen didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.<sup>5</sup>

Dalam pandangan Islam penjelasan tentang manajemen telah ada di dalam al-Qur'an surat as-Sajdah ayat 5.

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ  
كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ (٥).

Artinya : *“Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.”*<sup>6</sup>

Surat as-Sajdah ayat5 tersebut menjelaskan bahwa pada dasarnya Allah mengelola semua urusan yang terdapat di langit dan di bumi menggunakan manajemen. Proses manajemen tersebut dilakukan melalui berbagai macam cara berbeda diantaranya diselesaikan lebih dulu baru kemudian dilaporkan kepada-Nya. Penjelasan tersebut menunjukkan gambaran pelaksanaan manajemen dalam suatu kegiatan sehingga menjadikan kegiatan itu dapat terlaksana dengan baik, efektif dan efisien.

Kesimpulannya manajemen ialah cara tepat yang dipilih untuk membuat tujuan suatu kegiatan dapat dicapai dengan baik. Manajemen berisikan strategi, teknik, rencana, pembagian kerja, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan secara teratur dalam menggunakan sumber daya. Di samping itu manajemen didukung dengan

---

<sup>5</sup>Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'i, *Dasar-Dasar Manajemen: Mengoptimalkan Pengelolaan Organisasi Secara Efektif dan Efisien*(Medan: Perdana Publishing, 2016),16-17.

<sup>6</sup>Al-Qur'an, as-Sajdahayat 5, *Al-Qur'an Ayat Pojok Terjemah Menara* (Kudus: Menara Kudus), 416.

kelengkapan empat komponen yaitu pemimpin, orang yang dipimpin, tujuan, dan kerja sama.

## 2. Definisi Perubahan

Salah satu tanggungjawab pemimpin dalam suatu organisasi adalah mewujudkan perubahan. Lembaga Pendidikan/ sekolah yang memenangkan persaingan di masa mendatang adalah sekolah yang mampu dengan cepat merespon terhadap perubahan. Selain perannya yang dibutuhkan dalam proses perubahan, kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang matang agar perubahan tersebut benar-benar terwujud dengan lahirnya inovasi-inovasi baru yang berdampak pada kualitas Lembaga Pendidikan. Oleh karena itu, pada umumnya organisasi pasti berhadapan dengan manajemen perubahan. Meskipun banyak pula yang bersifat statis tanpa mengalami perubahan atau tidak tersentuh perubahan dari masa ke masa.<sup>7</sup>

Pada dasarnya perubahan adalah melakukan segala sesuatu secara berbeda. Richard L. Draft mengatakan bahwa perubahan adalah adopsi suatu perilaku atau gagasan baru oleh organisasi atau penyesuaian bentuk dan format organisasi agar dapat bertahan (survive).<sup>8</sup>

Menurut Wibowo, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan dengan factor-factor sebagai berikut:<sup>9</sup>

### a. Faktor internal

Factor internal adalah factor-factor yang bersumber dalam masyarakat itu sendiri. Factor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. Oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Adapun yang termasuk dalam factor internal adalah:

#### 1) Perubahan ukuran dan struktur organisasi.

---

<sup>7</sup>Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islam* (Semarang: EF Press Digimedia, 2015), 4

<sup>8</sup>Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islam*,5

<sup>9</sup>Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan* (Bandung: Alfabeta, 2006), 9

Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan downsizing dan outsourcing. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. Outsourcing dimaksudkan untuk menarik tenaga profesional guna meningkatkan kinerja organisasi. Perubahan ukuran dan struktur organisasi ini dimaksudkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas dan job description yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli di bidangnya dan manajemen sekolah berjalan dengan baik.

2) Perubahan dalam system administrasi.

Perubahan ini dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra sekolah, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi, sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif.

3) Introduksi teknologi baru

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif dan menjadikan rentang kendali manajer semakin luas.

b. Faktor eksternal

Factor eksternal adalah factor-factor yang berasal dari luar Lembaga/organisasi, yaitu keseluruhan factor yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi, seperti: ekonomi, politik, hukum, teknologi, kebudayaan, sumber alam, demografi, sosiologi, dan sebagainya. Factor eksternal lainnya antara lain:

1) Lingkungan alam fisik yang ada di sekitar manusia.

Perubahan dapat disebabkan oleh lingkungan fisik, seperti terjadinya gempa bumi, topan, banjir besar, dan lain-lain. Mungkin menyebabkan masyarakat yang mendiami daerah-daerah tersebut terpaksa harus meninggalkan tempat tinggalnya. Apabila masyarakat tersebut mendiami tempat tinggalnya yang baru, maka mereka harus

menyesuaikan diri dengan keadaan lam yang baru tersebut.

2) Peperangan

Peperangan dengan negara lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang sangat besar, baik pada Lembaga/organisasi kemasyarakatan maupun struktur masyarakat.

3) Pengaruh kebudayaan masyarakat lain

Adanya pengaruh dari kebudayaan masyarakat lain dapat menyebabkan terjadinya perubahan social budaya. Hubungan yang dilakukan secara fisik antara dua masyarakat mempunyai kecenderungan untuk menimbulkan pengaruh timbal-balik, artinya masing-masing masyarakat mempengaruhi masyarakat lainnya, tetapi juga menerima pengaruh dari masyarakat yang lain.

### 3. Definisi Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan sering disebut dengan manajemen transisi dan manajemen inovasi. Dikatakan manajemen transisi, karena mengelola keadaan yang bersifat transisi dari kondisi lama menuju kondisi baru. Dikatakan manajemen inovasi, karena tujuan dari perubahan adalah untuk pembaruan, dari yang lama ke yang baru supaya lebih baik.<sup>10</sup> Inovasi perubahan yang dimaksud adalah **perubahanbaru** berupa ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang sifatnya spesifik, disengaja melalui program yang terencana dan dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>11</sup>

Beberapa ahli, memberi definisi tentang manajemen perubahan sebagai berikut:

- a. Menurut Pidarta, Manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam Menyusun sebuah perencanaan, koordinasi pengarah, control/pengawas untuk mencapai sasaran atau tujuan yang dapat menjadikan sebuah

---

<sup>10</sup>Apri Nuryanto, *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah*, (Jakarta: Kemendikbud, 2015), 4

<sup>11</sup>Shoimin Aris. 2014. 68 Model Pembelajaran Inovatif Dalam Kurikulum 2013.AR-Ruzz Media

organisasi atau Lembaga menjadi lebih baik dari kemaren untuk mencapai tujuan.<sup>12</sup>

- b. Menurut Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk mengatur perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik dan komunikasi.<sup>13</sup>
- c. Menurut Abdul Hakim, manajemen perubahan proses mendorong dan mengendalikan perubahan, baik yang bersumber dari factor internal maupun factor eksternal organisasi.<sup>14</sup>
- d. Menurut *Tim Creaciv, Director of Research and Development Prosci Research*, manajemen perubahan adalah suatu proses, alat dan Teknik untuk mengelola orang-orang untuk berubah dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan. Tujuan utama dari perubahan itu adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara merubah bagaimana cara mengerjakan pekerjaan yang lebih baik.<sup>15</sup>

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen perubahan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan untuk mengelola, menggarap, menerapkan segala bentuk perubahan yang terjadi dalam organisasi pada keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja organisasi lebih baik. Hal ini dapat digambarkan seperti gambar 1.1 berikut.

---

<sup>12</sup>Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia*(, Jakarta: PT Melton Putra Media, 1988),14

<sup>13</sup>Muhammad Arifin, “Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi” *Jurnal Edu Tech3*, no. 1 (2017),122

<sup>14</sup>Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami* (Semarang: EF Press Digi Media, 2015), 7

<sup>15</sup>Apri Nuryanto, *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah*, 4



Gambar 2.1 Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Dalam pengelolaan Manajemen yang baik diharuskan menerapkan beberapa fungsi manajemen, yaitu diantaranya:<sup>16</sup>

a. Perencanaan

Syafaruddin mendefinisikan perencanaan sebagai rencana yang dibentuk untuk memaksimalkan keefektifan organisasi. Perencanaan memuat berbagai penjelasan tentang apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya agar dapat mencapai tujuan. Perencanaan memberikan arah, menstabilkan dampak perubahan, meminimalkan pengulangan dan menyusun ukuran pengawasan. Dalam menyusun perencanaan dibutuhkan data konkret organisasi.<sup>17</sup>

Dengan demikian perencanaan ialah proses menyusun program, langkah pelaksanaan dan evaluasi yang akan digunakan pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Perencanaan disusun di awal sebelum pemimpin mulai melaksanakan proses kepemimpinan. Pada tahapan pertengahan dan akhir dilakukan evaluasi pada pelaksanaan perencanaan guna mengukur pencapaian.

b. Pengorganisasian

Kristiawan mendefinisikan pengorganisasian sebagai proses membagikan tugas kepada orang lain untuk saling bekerja sama dalam memudahkan pelaksanaan kerja. Tugas yang dibagikan telah disusun lebih dulu pada tahapan perencanaan.

<sup>16</sup> Muhammad Kristiawan dkk., *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), 24-29.

<sup>17</sup>Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan*, eds. Candra Wijaya dan Mesiono (Medan: Perdana Publishing, 2015), 70-71.

Pengorganisasian dilakukan dengan memanfaatkan fungsi dan tugas struktur organisasi.

Pengorganisasian dapat dilakukan melalui lima tahapan. 1) Menentukan tugas-tugas yang akan dibagikan kepada para anggota. 2) Membagi seluruh beban kerja untuk dilaksanakan perorangan atau kelompok. 3) Menggabungkan pekerjaan para anggota secara rasional dan efisien. 4) Menetapkan mekanisme pekerjaan agar menjadi kesatuan harmonis. 5) Memantau dan mengambil langkah tepat untuk mempertahankan efektifitas program.<sup>18</sup>

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengorganisasian kepemimpinan ialah kegiatan membagi tugas beban kerja yang telah direncanakan pemimpin untuk diberikan kepada bawahan. Tujuannya ialah agar terjadi pemerataan tanggung jawab kerja sehingga kondisi organisasi akan stabil dan beban kerja setiap orang menjadi jelas.

#### c. Penggerakan

Rifa'i menerangkan penggerakan ialah usaha mencapai tujuan yang telah direncanakan agar mudah dicapai dan tidak melenceng dari apa yang diharapkan. Penggerakan dilakukan dengan menggerakkan orang lain agar dapat bekerja mandiri yang disertai kesadaran bersama dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>19</sup>

Dengan demikian penggerakan kepemimpinan merupakan upaya menggerakkan orang lain agar melaksanakan tugas yang diberikan. Manfaatnya ialah rencana yang telah disusun dan dibagikan kepada orang lain dapat dilaksanakan dengan baik sehingga tidak ada tugas yang sia-sia terlewatkan.

#### d. Pengawasan

Setiap organisasi tidak ingin mengalami kegagalan. Oleh sebab itu pengawasan dalam pelaksanaan program, penggunaan uang, material,

<sup>18</sup> Muhammad Kristiawan dkk., *Manajemen Pendidikan*, 26.

<sup>19</sup> Muhammad Rifa'i, *Manajemen Organisasi Pendidikan*, ed. Muhammad Fadhli (Malang: CV Humanis, 2019), 11.

waktu, sumber daya manusia dan lainnya sangat diperlukan. Rifa'i dan Fadhli berpendapat pengawasan ialah proses menetapkan hasil pencapaian dengan melakukan identifikasi berdasarkan pada rencana. Pengawasan menjadi tahap akhir dari proses manajemen yang berguna mengefektifkan pencapaian tujuan.<sup>20</sup>

Hendiyat Sutopo menjelaskan bahwa pengawasan dapat berarti yang beragam yaitu bisa dapat inspeksi, kontrol dan evaluasi dalam proses manajemen sebagai usaha mengendalikan, menilai, dan mengembangkan organisasi agar sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>21</sup>

Dengan demikian arti pengawasan kepemimpinan ialah proses akhir dari tahapan manajemen yang dilaksanakan pemimpin untuk mengetahui pelaksanaan rencana dan pencapaian tujuan. Pengawasan dapat pula dilakukan di tengah proses manajemen guna menyelesaikan masalah yang terjadi sehingga pencapaian tujuan tidak terganggu.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas kesimpulan yang diperoleh ialah fungsi manajemen merupakan tahapan-tahapan atau langkah-langkah yang perlu dilalui pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap tahapan memiliki kegunaan yang berbeda dan saling terkait sehingga semuanya harus dilalui secara berurutan. Manfaat dari fungsi manajemen ialah menjadikan pemimpin lebih mudah dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan.

## **B. Pendekatan Model Dalam Manajemen Perubahan**

Memahami manajemen dan perubahan merupakan kebutuhan mutlak, namun tidak cukup. Persoalan berikutnya adalah bagaimana perubahan tersebut harus dikelola. Pemahaman tentang manajemen perubahan diperlukan agar

---

<sup>20</sup>Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, 45.

<sup>21</sup>Hendiyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2015, 76

kemungkinan keberhasilan suatu upaya perubahan lebih besar.

Terdapat beberapa pendekatan model utama untuk manajemen perubahan. Pendekatan yang digunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi.<sup>22</sup>

#### 1. Model Perubahan Lewin

Kurt Lewin didalam buku Robbins dan Judge mengembangkan tiga tahap model perubahan yang meliputi bagaimana mengambil inisiatifperubahan, mengelola dan menyetabilkan proses perubahan itu sendiri. Lebihjauh Robbins menjelaskan tahap perubahan tersebut dengan istilah unfreezing, moving & refreezing.<sup>23</sup>

- a. *Unfreezing* merupakan proses awal dari tahap perubahan. Pada tahap ini terjadi pencairan perilaku dan sistem lama (status quo). pertentangan antara faktor pendorong perubahan dan yang menentang akanterjadi pada tahap ini. Tahap pencairan berjalan lancar jika kekuatan pendorong mendominasi. Kekuatan pendorong perubahan selanjutnya menggerakkan pada perilaku dan sisem yang diinginkan.
- b. *Moving* merupakan tahap perubahan, di tahap ini adalah tahap perubahan dimana pihak yang terlibat dapat secara lebih efektif dan lebih efisien dalam menemukan dan melakukan pekerjaan dengan cara yang baru.
- c. *Refreezing* merupakan tahap pembekuan kembali perilaku, sistem serta cara pandang yang diharapkan. Pada tahap diperlukan sebuah peneguhan dan penegasan kembalitentang arti penting perubahan yang sedang dijalankan. Guna mendukungperubahan jangka panjang diperlukan sebuah sistem yang mengawal danmenjamin pelaksanaan perubahan yang sedang dijalankan.

---

<sup>22</sup>Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islam*,90

<sup>23</sup>Ari Wibowo. I , “Manajemen Perubahan Pada Perusahaan Keluarga: Studi Kasus PT Roda Bahari ” *Jurnal JIMFE* 2, no. 1 (2016),62

## 2. Model Perubahan Pasmore

Perubahan menurut Pasmore ada delapan tahapan, yakni:<sup>24</sup>

### a. Tahap persiapan (preperation).

Tahap ini dimulai dengan mengumpulkan sejumlah pengetahuan tentang perlunya organisasi bersangkutan untuk segera melakukan perubahan. Mengumpulkan informasi ini dapat dilakukan oleh internal perusahaan, namun tidak sedikit organisasi mendatangkan outsider untuk memotret dan menyosialisasikan perlunya dilakukan perubahan. Dalam tahap ini juga mempersiapkan dan meyakinkan para stakeholder agar mau dan mendukung perubahan.

### b. Tahap analisis kekuatan dan kelemahan.

Setelah dilakukan persiapan matang, aktivitas selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Dalam tahap ini juga penting untuk menganalisis lingkungan khusus dan umum yang dapat mempengaruhi performance organisasi dimasa mendatang.

### c. Tahap mendesain sub unit organisasi baru.

Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin adaptif terhadap perubahan. Guna mendukung tujuan tersebut diperlukan sub unit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.

### d. Tahap mendesain proyek.

Tahap selanjutnya adalah mendesain proyek. Proyek dalam hal ini adalah perubahan yang menyeluruh dan integratif. agar perubahan yang terjadi terintegrasi, maka seluruh anggota organisasi disertakan agar dapat memahami dan memiliki rasa memiliki perubahan yang sedang terjadi.

### e. Tahap mendesain sistem kerja.

Tahap selanjutnya adalah mendesain sistem kerja. Sistem kerja ini adalah bagian penting untuk memformalisasikan pekerjaan terutama yang bersifat

---

<sup>24</sup>Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islam*, 94-95

rutin. Sistem kerja yang didesain akan memudahkan evaluasi dan standarisasi pekerjaan.

f. Tahap mendesain sistem pendukung.

Agar proses perubahan dapat terintegrasi dan terjadi proses pembelajaran yang berjangka panjang, maka perlu didesain sistem yang mendukung tujuan tersebut. Sistem pendukung ini merupakan sarana untuk melanggengkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.

g. Tahap mendesain mekanisme integratif.

Mendesain mekanisme integratif merupakan proses untuk menjadikan sistem kerja dapat berkoordinasi secara baik dan berkesinambungan. Guna mencapai keinginan tersebut harus didukung adanya usaha untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Dengan adanya pengumpulan informasi, maka sebuah masalah tidak diselesaikan secara parsial. Selanjutnya mekanisme tersebut dikontrol oleh legitimasi kekuasaan agar mekanisme tersebut dapat berjalan.

h. Tahap implementasi perubahan.

Tahap terakhir dari model perubahan dari Pasmore adalah tahap implementasi perubahan dengan didukung semua pihak dan dipimpin oleh decision maker organisasi.

3. Model Perubahan Kraitner dan Kinicki

Model perubahan yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki adalah model perubahan dengan pendekatan sistem. Dalam model perubahan ini ditawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan kompleksitas perubahan organisasional. Pendekatan sistem yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki meliputi komponen yang terdiri atas input, unsur-unsur yang hendak dirubah (*target element of change*) dan *output*.

Ketiga komponen tersebut memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain. Input merupakan faktor yang mendorong terjadinya proses perubahan. Semua perubahan yang bersifat organisasional harus konsisten dengan visi, misi dan tujuan organisasi disamping itu juga

melihat kemampuan dan potensi yang dimiliki. Dan jugameninjau ancaman dari dalam dan dari luar.<sup>25</sup>

### C. Novel Corona Virus (Covid-19)

Novel Corona Virus 2019 (N-Cov 19) yang biasa disebut dengan viruscorona adalah sekumpulan virus subfamili Orthocoronavirine dalam keluarga Coronaviridae dan ordo Nidovirales. Kelompok virus ini yang dapat menyebabkan penyakit padaburung dan mamalia, termasuk manusia. Pada manusia, coronavirus menyebabkan infeksi saluran pernapasan yang umumnya ringan, seperti pilek, meskipun beberapa bentuk penyakit seperti; SARS, MERS, dan COVID-19 sifatnya lebih mematikan.<sup>26</sup>

Dalam kondisi saat ini, virus corona bukanlah suatu wabah yang bisa diabaikan begitu saja. Jika dilihat dari gejalanya, orang awam akan mengiranya hanya sebatas influenza biasa, tetapi bagi analisis kedokteran virus ini cukup berbahaya dan mematikan. Perkembangan penularan virus ini sangat signifikan karena penyebarannya sudah mendunia, hampir seluruh negara merasakan dampaknya termasuk Indonesia.

Infeksi menyebar dari satu orang ke orang lain melalui percikan (droplet) dari saluran pernapasan yang sering dihasilkan saat batuk atau bersin. Orang berusia lanjut dan orang yang memiliki kondisi medis lebih rentan terhadap paparan COVID-19. hingga saat ini belum ditemukan obat atau vaksin secara pasti maka yang dapat dilakukan dalam penanganan corona virus adalah menekan laju penyebaran virus, hal ini dapat menurunkan resiko tenaga medis kewalahan dengan lonjakan pasien.<sup>27</sup>

Wabah pandemi Covid-19 di Indonesia mulai muncul pada awal bulan Maret 2020 lalu. Wabah tersebut

---

<sup>25</sup>Muhammad Rifa'i, "Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi" *Jurnal HIJRI6*, no. 1 (2017),60

<sup>26</sup> Nur Rohim Yunus dkk, "Kebijakan pemberlakuan Lockdown Sebagai Antisipasi Penyebaran Corona Virus (Covid-19)" *Jurnal SALAM* 7, no. 3 (2020) 228

<sup>27</sup>Nur Kholis, "Dampak Pandemi Novel Corona Virus Disiase (Covid-19) Terhadap Psikologi dan Pendidikan Serta Kebijakan Pemerintah" *Jurnal PGSD6*, no. 1 (2020): 41-42

memberikan dampak yang sangat besar di kalangan masyarakat mulai dari segi perekonomian, pola interaksi, pola komunikasi, berbagai pandangan masyarakat dan adanya kebiasaan-kebiasaan baru yang mempengaruhi kehidupan sehari-hari masyarakat.

Kebiasaan-kebiasaan baru yang muncul karena adanya wabah Covid-19 seperti menjaga jarak (Physical Distancing dan Social Distancing) yang diterapkan sejak masuknya wabah Covid-19. Selain itu, pemerintah juga memberlakukan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) pada tanggal 4 Mei 2020 dan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) pada tanggal 11 Januari 2021. Hal tersebut bertujuan untuk membatasi mobilitas masyarakat yang dapat menyebabkan wabah Covid-19 menyebar luas. Selain menerapkan kebijakan tersebut, masyarakat juga dihimbau untuk selalu mematuhi protokol kesehatan yaitu dengan menerapkan gerakan 5M di kehidupan sehari-hari.

Gerakan 5M merupakan salah satu protokol kesehatan yang dianjurkan oleh pemerintah guna mencegah penularan virus Covid-19. Protokol kesehatan 5M terdiri dari:<sup>28</sup>

#### 1. Mencuci Tangan

Rutin mencuci tangan dengan air mengalir setiap selesai beraktivitas merupakan salah satu cara efektif yang dapat dilakukan untuk mencegah penularan virus Covid-19 karena dapat memutus mata rantai dari virus tersebut. Kebiasaan mencuci tangan sudah mulai dikenalkan melalui program PHBS (Perilaku Hidup Bersih dan Sehat).

#### 2. Memakai Masker

Pada awal munculnya wabah Covid-19, World Health Organization (WHO) menyarankan penggunaan masker hanya untuk orang-orang yang sakit saja. Akan tetapi, karena kondisi yang semakin memburuk WHO mengeluarkan himbauan untuk menggunakan masker saat keluar rumah baik bagi yang sakit maupun yang sehat.

---

<sup>28</sup>Thriwaty Arsal, "Optimalisasi Kebiasaan Baru di Era New Normal melalui Pengabdian Masyarakat Guna Mewujudkan Indonesia Sehat" *Jurnal ABDIMAS*, no. 2 (2021), 2

### 3. Menjaga Jarak

Selain mencuci tangan dan memakai masker, salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mencegah penularan virus Covid-19 adalah dengan menjaga jarak. Kebijakan ini terdapat pada Keputusan Menteri Kesehatan RI dalam “Protokol Kesehatan Bagi Masyarakat di Tempat dan Fasilitas Umum Dalam Rangka Pencegahan dan Pengendalian Covid-19”. Dalam keputusan tersebut, dianjurkan untuk menjaga jarak minimal 1 meter dengan orang lain untuk menghindari kontak langsung dengan orang lain.

### 4. Menjauhi Kerumunan

Menurut Kementerian Kesehatan RI (Kemenkes) menjauhi kerumunan merupakan salah satu protokol yang juga harus ditaati. Semakin banyak berinteraksi dengan orang lain maka akan semakin besar pula kemungkinan untuk terpapar virus Covid-19. Untuk itu perlu adanya kesadaran pada diri masing-masing untuk tidak berkerumun terutama untuk orang dengan usia di atas 50 tahun.

### 5. Mengurangi Mobilitas

Salah satu penyebab meluasnya penyebaran virus Covid-19 adalah karena adanya mobilitas. Oleh karena itu, untuk mengurangi penyebaran virus Covid-19, masyarakat dianjurkan untuk mengurangi mobilitas. Yang dimaksud dengan mengurangi mobilitas adalah dengan tidak melakukan bepergian apabila tidak ada kepentingan yang mendesak.

Dampak psikologis yang timbul pada wabah pandemi, banyak orang yang merasa tertekan dan khawatir ada beberapa faktor yaitu, (1) Risiko terinfeksi dan menginfeksi orang lain, terutama jika cara penularan COVID-19 belum 100% diketahui, (2) Gejala umum seperti masalah kesehatan lain (mis., demam) bisa disalahartikan sebagai COVID-19 dan menyebabkan rasa takut terinfeksi, (3) Pengasuh dapat makin khawatir akan anak-anaknya yang mereka tinggal di rumah sendiri (karena sekolah tutup) tanpa asuhan dan dukungan yang tepat, (4) Risiko penurunan kesehatan fisik dan jiwa pada kelompok-kelompok, yang rentan seperti orang berusia lanjut dan penyandang

disabilitas, jika pengasuh dikarantina dan tidak ada layanan dan dukungan lain.

Selain gangguan psikologis diatas, gangguan psikomatis merupakan yang paling marak saat ini, gangguan psikomatik merupakan gangguan dari penggambaran penyakit fisik yang sebab utamanya adalah kondisi psikis seseorang.<sup>29</sup>

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa, Corona Virus merupakan penyakit menular yang disebabkan oleh virus SARS-CoV-2. Sebagian penderita yang dapat sembuh dari virus ini tanpa memerlukan perawatan yang khusus merupakan penderita dengan gangguan pernapasan ringan hingga sedang. Beberapa penderita lainnya akan mengalami gangguan pernapasan yang parah dan memerlukan perawatan dari medis.

Gejala yang sering dialami oleh penderita Covid-19 adalah batuk, demam, sakit tenggorokan, sesak napas, dll. Masa inkubasi rata-rata virus ini sekitar 5-6 hari. Hal tersebut yang menyebabkan peningkatan angka kematian akibat virus Covid-19. Pasien dengan Covid-19 dapat menyebabkan pneumonia, gejala parah sindrom gangguan pernapasan akut dan kegagalan organ multipel. Dampak dari pandemi ini sangat mengkhawatirkan sehingga sosialisasi mengenai era new normal menjadi hal yang sangat penting.

#### **D. Penelitian Terdahulu**

Dalam memudahkan penulisan dan pelaksanaan penelitian ini maka dibuatlah perbandingan dengan penelitian terdahulu. Tujuannya untuk mencari perbedaan dan persamaan keduanya, sehingga dapat diperoleh pengetahuan baru yang memberikan konstibusi. Judul penelitian ini ialah “Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 di MTs Negeri se-Kabupaten Pati”.

*Pertama* hasil penelitian Anna Mar’atuz Zahro dkk, menunjukkan bahwa hasil penelitian dari Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan adalah kepala sekolah berperan sebagai pemimpin

---

<sup>29</sup>Nur Kholis, “Dampak Pandemi Novel Corona Virus Disiase (Covid-19) Terhadap Psikologi dan Pendidikan Serta Kebijakan Pemerintah ”*Jurnal PGSD6*, no. 1 (2020) : 43

visioner, mampu menumbuhkan etos kerja, mampu membuat inovasi. Faktor pendukung meliputi adanya kerjasama antar kepala madrasah, sarana prasarana yang memadai, SDM yang sesuai dan dukungan dari Yayasan. Faktor penghambat berasal dari *mindset* guru yang sulit dirubah, kompetensi guru dan *image* sekolah kurang baik di masyarakat.<sup>30</sup>

Perbedaan dengan penelitian Anna Mar'atuz Zahro terletak pada lokasi penelitian dan lebih menonjolkan pada pembahasan mutu pendidikan. Persamaan penelitian secara umum ialah keduanya membahas manajemen perubahan.

*Kedua* hasil penelitian Ali Murfi dkk menyoroti tentang bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan manajemen krisis di sekolah saat pandemic Covid-19 dengan melewati tahapan, yaitu 1. *Before The Crisis*, 2. *During The Crisis* 3. *After the Crisis*. Kepala sekolah membangun pendekatan kolaboratif untuk kepemimpinan, mengevaluasi dan mengontrol berbagai dampak krisis untuk mencegah krisis di masa mendatang. Manajemen krisis diperlukan agar sekolah dapat lebih siap dalam menghadapi krisis dan dampaknya sehingga proses pembelajaran dan aktivitas manajerial tetap dapat berjalan secara produktif.<sup>31</sup>

Perbedaan penelitian terletak pada lokasi. Penelitian terdahulu lebih difokuskan pada manajemen krisis. Sedangkan fokus penelitian ini tentang manajemen perubahan kepala sekolah di era pandemic.

*Ketiga* hasil penelitian Misbah Munir dan Ermita Zakiyah membahas tentang Manajemen perubahan di era globalisasi. Keberadaan Lembaga Pendidikan islam sekarang ini dihadapkan pada berbagai tantangan yaitu dengan adanya arus globalisasi, perkembangan IPTEK dan arus informasi yang berkembang dengan cepat.

Keberhasilan manajemen tidak terlepas dari prinsip-prinsip manajemen yang menjadi dasar-dasar dan nilai pada manajemen itu sendiri. Sedangkan kepemimpinan yang

---

<sup>30</sup>Anna Mar'atuz Zahro Dkk, "Kepemimpinan Perubahan Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan", *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*1, no. 3 (2018): 358

<sup>31</sup>Ali Murfi dkk, "Kepemimpinan Sekolah Dalam Situasi Krisis Covid-19 di Indonesia" *jurnal Manajemen Pendidikan Islam (Manajeria)*5, no. 1 (2020), 120

efektif adalah kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang dipimpinnya. Begitupula dengan kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam.

Dalam manajemen sebuah Lembaga Pendidikan Islam harus mempunyai beberapa komponen yang tepat sehingga menghasilkan suatu kinerja yang tepat dan bijaksana antara lain *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.<sup>32</sup>

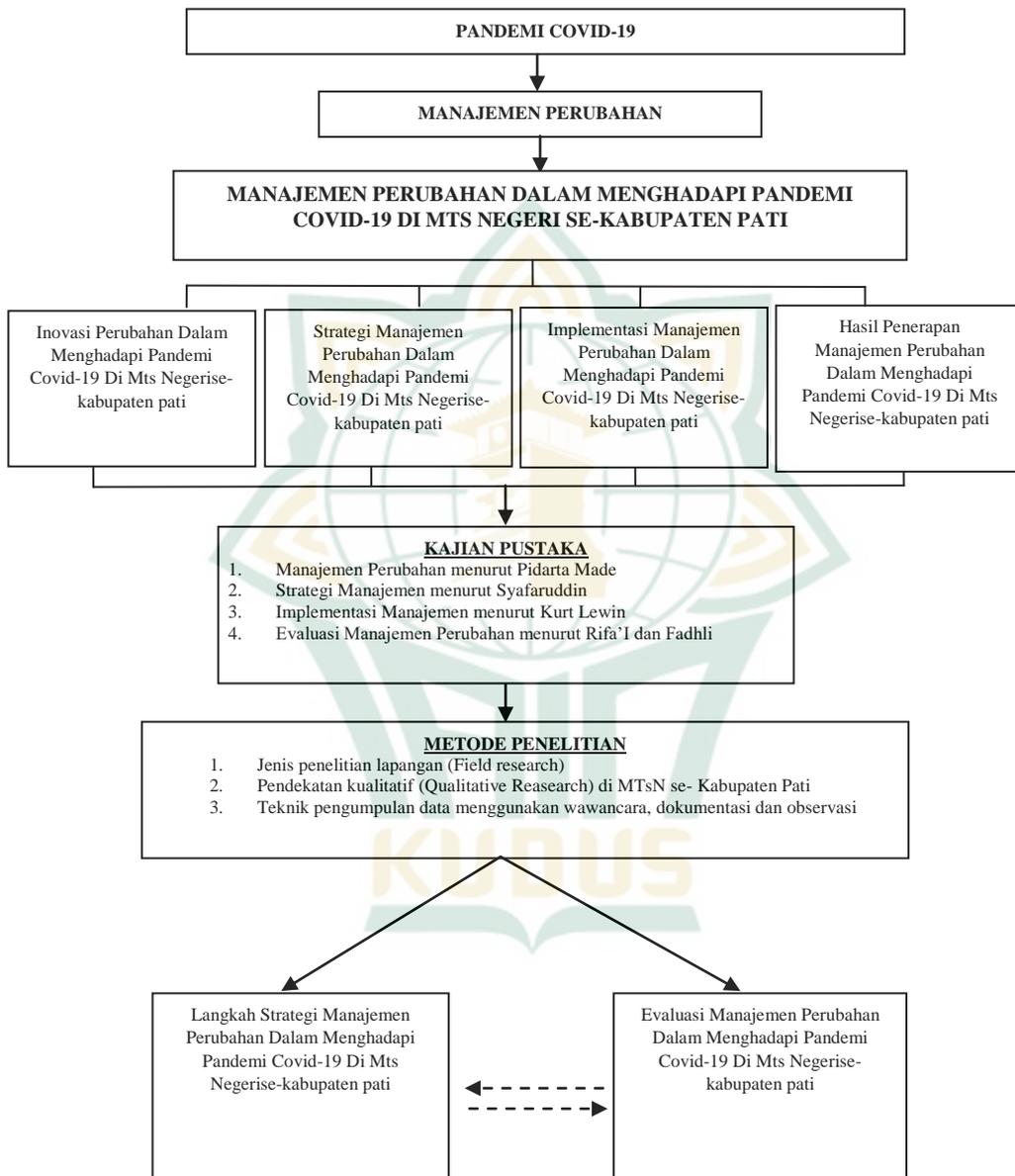
Dengan demikian dapat dipahami bahwa secara umum perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada lokasi penelitiandan topik kajian. Meskipun begitu keduanya hampir terdapat kesamaan semisal pada topik kajian di manajemen perubahan.



---

<sup>32</sup>Misbah Munir dan Ermita Zakiyah, “Manajemen Perubahan Lembaga Pendidikan Islam di Era Globalisasi”, *Jurnal Manajemen, Pendidikan Islam (J-MPI)*2, no.2 (2017), 114

### E. Kerangka Berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir