

BAB V

PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Inovasi Perubahan Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 di MTs Negeri Se-Kabupaten Pati

Dalam upaya memberikan pelayan dan pemenuhan pembelajaran di masa pandemi maka lembaga pendidikan diharapkan untuk tetap kreatif ditengah keterbatasan dan mampu berinovasi untuk menciptakan suasana belajar yang menyenangkan tanpa harus dalam satu ruangan. Sebab pembelajaran yang sebelumnya tatap muka di madrasah diganti dengan pembelajaran jarak jauh (PJJ).

Inovasi perubahan yang dimaksud adalah **perubahan** baru berupa ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang sifatnya spesifik, disengaja melalui program yang terencana dan dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.¹

Berdasarkan observasi serta hasil wawancara yang peneliti lakukan ada beberapa inovasi yang berhasil diciptakan oleh MTs Negeri se-Kabupaten Pati diantaranya adalah: Membuat ruang kelas virtual berupa Google Classrom dan Whatsapp Group dengan memanfaatkan beberapa aplikasi seperti E-Learning, telegram, Whatsapp Group, Google Classroom, Youtube, power point dan Zoom Meeting, menjalankan pembelajaran dengan mode jaringan (daring).

Berdasarkan data hasil penelitian, terdapat beberapa perbedaan inovasi yang dilakukan di MTS N 1 Pati dibanding dengan MTs N 2 dan MTs N 3 yakni ada beberapa terobosan lain yang diciptakan diantaranya yaitu menjalankan pembelajaran dengan model *blended learning* atau kombinasi antara pembelajaran tatap muka dengan tatap maya, *Blended learning* merupakan konsep yang menawarkan kombinasi pembelajaran antara online dan offline.

Strategi pembelajaran ini dirancang untuk mempermudah kegiatan belajar dari rumah. Ada tiga tahap yang harus dilakukan. Yang pertama adalah Seeking of information, pada tahap ini pendidik mencari bahan ajar dari sumber-sumber yang relevan, valid dan akuntabel diantaranya dari google atau portal

¹ Shoimin Aris. 2014. 68 Model Pembelajaran Inovatif Dalam Kurikulum 2013.AR-Ruzz Media

pembelajaran yg tersedia. Tahap kedua adalah acquisition of information, pada tahap ini pendidik mentransfer informasi melalui platform pembelajaran yang digunakan semisal group whatsapp, google Classroom dll.

Tahap yang terakhir adalah synthesizing of knowledge, guru memfasilitasi kegiatan perumusan kesimpulan melalui platform pembelajaran dan menindak lanjuti dengan memberikan tugas kepada anak didik secara offline maupun online melalui google form atau sebagainya.²

Selain *Blended learning* inovasi yang berhasil mereka buat adalah membuat studio pembelajaran dan yang terakhir adalah membuat ruang kelas digital. Hal tersebut dilakukan untuk mengkonsep pembelajaran daring yang efektif, kreatif dan inovatif sehingga dapat meningkatkan motivasi belajar peserta didik.

B. Strategi Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 di MTs Negeri Se-Kabupaten Pati

Secara teknis, 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 organisasi atau Lembaga menjadi lebih baik dari kemaren untuk mencapai tujuan,³ Sedangkan yang di maksud dengan strategi manajemen perubahan menurut Syafaruddin adalah sebuah 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.⁴

Berdasarkan hasil wawancara, terungkap bahwa strategi manajemen perubahan ini dilakukan sebelum proses

²Jurnal inovasi pendidikan kejuruan.

³Pidarta Made, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: PT Melton Putra Media, 1988),14

⁴ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan*, eds. Candra Wijaya dan Mesiono (Medan: Perdana Publishing, 2015), 70-71.

implementasi manajemen perubahan. Hal tersebut didapat dari keterangan yang telah dipaparkan oleh beberapa narasumber diantaranya adalah kepala madrasah, wakil kepala madrasah, agen perubahan dan beberapa pendidik. Berikut adalah paparan penjelasan tentang strategi manajemen perubahan dalam menghadapi pandemi covid-19 di MTs Negeri se-kabupaten Pati:

1. Menetapkan Tujuan

Tujuan umum pendidikan di MTs Negeri se-kabupaten Pati ini mengacu pada tujuan umum pendidikan dasar yaitu meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Sedangkan manajemen perubahan yang diterapkan pada lembaga Pendidikan ini bertujuan mampu memberikan solusi untuk mengembangkan proses pendidikan yang lebih baik dalam menghadapi pandemi covid-19.

2. Membentuk Agen perubahan (Agent of Change)

Langkah awal pelaksanaan strategi manajemen perubahan yang dilakukan di MTs Negeri se-kabupaten Pati adalah dengan membentuk *agent of change* yang kompeten dan juga solid. Agen perubahan ini mempunyai tugas untuk menjadi *role model* atau pemandu berjalannya proses perubahan agar tujuan manajemen perubahan dapat tercapai dan menjaga kestabilan dalam perubahan yang telah diciptakan, dimulai dari membuat perencanaan dan strategi perubahan, implementasi hingga evaluasi dari hasil yang telah diciptakan.

3. Menentukan Strategi Perubahan

Pada masa pandemi lembaga pendidikan dituntut untuk tetap memberikan pelayanan dan pembelajaran kepada peserta didik secara maksimal, meskipun pembelajaran dilakukan dari rumah yaitu pembelajaran daring. Berpijak pada ketentuan tersebut maka langkah pertama yang dilakukan oleh MTs Negeri se-kabupaten Pati adalah dengan cara memberikan pelatihan secara online kepada pendidik tentang cara penggunaan teknologi digital, pengenalan berbagai aplikasi belajar online dan cara menggunakan media-media pembelajaran daring seperti: penggunaan E-learning, zoom, google classroom, google

meet, webex dan sejenisnya. Selain mampu mengoperasikan media digital lembaga tersebut mempunyai target agar para pendidik mampu membuat video atau media pembelajarannya sendiri dan mampu mengelola kelas virtualnya masing-masing.

4. Membangun Komitmen Dengan Warga Madrasah

Satu hal yang sangat mempengaruhi keberhasilan Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 di MTs Negeri Se-Kabupaten Pati adalah menjalin komitmen dengan warga madrasah, cara tersebut nantinya akan membangun kekuatan di lingkungan madrasah dan membuat perubahan yang telah direncanakan menjadi kenyataan sesuai dengan harapan.

5. Pengembangan Perubahan

Dalam mengupayakan perubahan, MTs Negeri Se-Kabupaten Pati sepakat bahwa lembaga Pendidikan tidak boleh Stagnan dengan program-program yang telah dibuat, harus ada upaya dalam meninjau dan meningkatkan urgensi dari perubahan tersebut.

Selain cara di atas, MTs N 1 Pati memiliki cara tersendiri dalam meningkatkan urgensi dari perubahan yakni dengan memberikan reward (penghargaan) kepada warga madrasah baik Pendidik yang berprestasi atau pendidik yang menunjukkan peningkatan kinerja mereka dan juga peserta didik yang berprestasi.

Dari hasil wawancara yang diperkuat juga dengan hasil pengamatan dan dokumentasi peneliti menyimpulkan bahwa strategi manajemen perubahan yang dilakukan oleh MTs Negeri se-kabupaten pati sudah cukup dan mencakup keseluruhan.

C. Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 di MTs Negeri Se-Kabupaten Pati

Implementasi manajemen perubahan merupakan bentuk penerapan dari strategi manajemen perubahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Dalam Implementasi manajemen perubahan di masa pandemi covid-19 diperlukan prinsip, teknik dan tahapan yang optimal.

Menurut Kurt Lewin didalam buku Robbins dan Judge ada tiga tahap model perubahan yang meliputi: bagaimana

mengambil inisiatif perubahan, mengelola dan menyetabilkan proses perubahan itu sendiri. 3 tahap perubahan tersebut dikenal dengan istilah *unfreezing, moving & refreezing*.⁵

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti saat wawancara dan observasi di MTs Negeri se-Kabupaten Pati tentang implementasi manajemen perubahan dalam menghadapi pandemi covid-19 diperoleh data sebagai berikut: Pelaksanaan kurikulum Selama Pandemi Covid-19, Metode Pembelajaran, Media Pembelajaran dan Sumber Belajar. Data tersebut akan dikelompokkan menjadi 3 tahapan yaitu:

1. *Unfreezing*

Merupakan proses awal dari tahap perubahan. Pada tahap ini terjadi pencairan perilaku dan sistem lama (*status quo*). Kepala madrasah MTs Negeri se-Kabupaten Pati selaku pemimpin dari agen perubahan dari lembaga madrasahnyanya masing-masing, pada tahap ini menjelaskan kepada seluruh pendidik, terkait dengan perubahan pembelajaran di masa pandemi ini tidak bisa dilakukan dengan cara tatap muka dan kurikulum 2013 yang biasa digunakan dalam pembelajaran sehari-hari, saat ini menggunakan kurikulum darurat. Hal ini berdasarkan Surat Keputusan Nomer 2791 Tahun 2020 tentang panduan Kurikulum Darurat pada madrasah, yang menjadi dasar madrasah dalam melaksanakan pembelajaran di masa pandemic Covid-19. Hal ini merupakan kondisi yang sangat mendesak dan harus dilakukan karena pandemi covid-19 telah merubah banyak keadaan.

2. *Moving*

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. Dari data yang peneliti dapatkan, MTs Negeri se-kabupaten Pati membuat inovasi-inovasi yang didukung dengan Metode Pembelajaran, Media Pembelajaran dan Sumber Belajar yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi darurat covid-19. Program baru ini kemudian

⁵Ari Wibowo. I, "Manajemen Perubahan Pada Perusahaan Keluarga: Studi Kasus PT Roda Bahari" *Jurnal JIMFE* 2, no. 1 (2016),62

disosialisasikan pada rapat koordinasi yang dihadiri oleh semua civitas madrasah.

Dari data yang peneliti dapatkan, setiap lembaga dari MTs Negeri se-kabupaten juga memberikan pelatihan secara online terhadap penggunaan media digital yang akan digunakan untuk pembelajaran jarak jauh. Seperti pembuatan video, Youtube, penggunaan E-Learning, telegram, Whatsapp Group, Google Classroom, Youtube, power point dan Zoom Meeting.

Untuk memaksimalkan proses manajemen perubahan ini setiap lembaga di MTs Negeri se-kabupaten pati selalu mengadakan evaluasi agar program yang telah direncanakan dapat berjalan dengan lebih efektif. Selain itu, evaluasi diadakan sebagai usaha mengendalikan dan mengembangkan program-program yang telah direncanakan agar berjalan sesuai dengan tujuan. Dari data yang diperoleh oleh peneliti, perbaikan demi perbaikan selalu dilakukan berdasarkan dengan hasil evaluasi dan masukan dari civitas madrasah hingga tercapai suatu tatanan perubahan yang lebih stabil.

3. Refreezing

Tahap ini merupakan tahap pembekuan kembali perilaku, sistem serta cara pandang yang diharapkan. Pada tahap diperlukan sebuah peneguhan dan penegasan kembali tentang arti penting perubahan yang sedang dijalankan. Guna mendukung perubahan jangka panjang diperlukan sebuah sistem yang mengawal dan menjamin pelaksanaan perubahan yang sedang dijalankan.

Tahapan ini dapat dilihat dari data yang diperoleh peneliti yakni adanya sikap konsisiten dari para pendidik dalam pembelajaran jarak jauh, hambatan yang muncul mulai dapat teratasi, adanya semangat dan rasa percaya diri dalam membuat konten pembelajaran dengan kreatifitas masing- masing pendidik, para pendidik juga sudah mulai terbiasa dengan pembelajaran tatap maya.

Dalam hasil penelitian lain peneliti menemukan fakta bahwa dalam mempertahankan semangat implementasi manajemen perubahan dalam menghadapi pandemi covid-19 di MTs Negeri 1 Pati selalu memberikan reward (penghargaan) kepada warga madrasah baik Pendidik yang

berprestasi atau pendidik yang menunjukkan peningkatan kinerja mereka dan juga peserta didik yang berprestasi.

Melihat data di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen perubahan dalam menghadapi pandemi covid-19 di MTs Negeri se-kabupaten pati telah mengikuti langkah-langkah milik kurt lewin sehingga manajemen perubahan di masa pandemi dapat teratasi dengan baik.

D. Evaluasi Manajemen Perubahan Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 di MTs Negeri Se-Kabupaten Pati

Rifa'i dan Fadhli berpendapat bahwa pengawasan/ evaluasi ialah proses menetapkan hasil pencapaian dengan melakukan identifikasi berdasarkan pada rencana. Pengawasan menjadi tahap akhir dari proses manajemen yang berguna mengefektifkan pencapaian tujuan.⁶

Berdasarkan data hasil penelitian, MTs Negeri se-kabupaten pati melaksanakan evaluasi manajemen perubahan dalam menghadapi pandemi covid-19 dengan menilai efektifitas program-program yang sudah direncanakan serta menelaah hambatan apa saja yang menjadikan program tersebut tidak bisa terealisasi dengan baik. Evaluasi manajemen perubahan ini dilaksanakan dengan dua periode waktu yang berbeda:

1. Evaluasi proses pembelajaran secara periodik yang dilaksanakan sekurang-kurangnya dua kali dalam setahun atau tiap akhir semester. Namun biasanya di MTsN 1 Pati biasanya dilaksanakan setiap bulan sekali, yakni dijadikan satu dengan rapat bulanan. Selama pandemi, proses evaluasi dilakukan dengan zoom meeting oleh seluruh guru.
2. Evaluasi program tahunan secara periodik sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun sekali, bertepatan dengan rapat persiapan tahun ajaran baru.

Pada pelaksanaan evaluasi tahunan Kepala madrasah melibatkan para agen perubahan, wakil kepala disemua bidang, pendidik, komite madrasah, kepala TU, Tenaga kependidikan serta petugas kebersihan dan keamanan.

⁶Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, 45.

Adapun langkah-langkah pada Evaluasi manajemen perubahan di MTs Negeri se-kabupaten pati meliputi: Analisa program yang sudah direncanakan, pemantauan dan pengawasan dan membuat laporan tertulis. Hal ini sebagaimana pendapat Hendiyat Sutopo, dia menjelaskan bahwa evaluasi dapat mengandung arti 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.⁷

Berikut ini peneliti sampaikan penjelasan langkah-langkah evaluasi manajemen perubahan dalam menghadapi pandemi covid-19 di MTs Negeri se-kabupaten pati berdasarkan sudut pandang beberapa informan dalam penelitian ini:

1. Analisa program yang sudah direncanakan

Analisa program dilakukan untuk menelaah isi kekurangan pada program-program setelah dilaksanakan. Dengan hasil dari analisa tersebut pihak madrasah lebih mudah untuk mendeteksi dan menerapkan solusi yang tepat.

2. Pemantauan dan pengawasan

Pemantauan atau pengawasan dilakukan sebagai upaya untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan program yang telah dijalankan. Apakah sudah sesuai dengan perencanaan atautkah belum.

3. Membuat laporan tertulis

Tahapan yang terakhir adalah membuat pelaporan secara tertulis. Hal tersebut kami dilakukan supaya mempermudah dan menjadi arsip catatan permasalahan yang sudah dievaluasi.

Dalam pelaksanaan evaluasi manajemen perubahan, MTs Negeri se-kabupaten pati menggunakan model CIPP. Model tersebut meliputi empat aspek yaitu: Aspek konteks, aspek input, aspek proses dan aspek output.

1. Aspek Konteks

Menurut hasil observasi peneliti di MTs Negeri se-kabupaten pati, Evaluasi konteks dapat dilihat dari korelasi antara tujuan madrasah sesuai dengan konteks perubahan di

⁷Hendiyat Soetopo, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Prestasi Pustaka, 2015,

masa pandemi, maka dengan ini tujuan madrasah dianggap benar dan dapat diwujudkan. Dengan konteks tersebut, tujuan madrasah menerapkan manajemen perubahan di masa pandemi covid-19 benar-benar sesuai dengan keadaan madrasah yang dialami.

2. Aspek Input

Pada aspek ini, ada tiga macam faktor pendukung untuk pengembangan manajemen perubahan, yaitu: respon siswa, keadaan guru dan ketersediaan sarana dan prasarana.

a. Keadaan Pendidik

Aspek input yang berpengaruh terhadap implementasi manajemen perubahan adalah respon pendidik. Pendidik merupakan garda terdepan dalam mengendalikan proses pembelajaran. Seperti saat ini, dampak dari covid 19 yang membuat kaget dunia pendidikan adalah mengubah proses pembelajaran dari madrasah menjadi pembelajaran dari rumah.

Peralihan cara pembelajaran ini memaksa berbagai pihak untuk mengikuti alur yang sekiranya bisa ditempuh agar pembelajaran dapat berlangsung, dan yang menjadi pilihan adalah dengan pemanfaatan teknologi sebagai media pembelajaran daring.

Harus diakui bahwa pelatihan media pembelajaran berbasis digital di MTs Negeri se-kabupaten Pati bertujuan untuk menambah skill dan meningkatkan kualitas pendidik di masa darurat covid 19.

b. Respon Peserta Didik

Respon awal peserta didik merasa keberatan dengan peralihan pembelajaran dari yang awalnya pembelajaran tatap muka menjadi pembelajaran daring dari rumah karena peserta didik belum terbiasa dan kurang bisa menguasai teknologi.

c. Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Dalam implementasi manajemen perubahan di MTs Negeri se-kabupaten Pati sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk memfasilitasi pembelajaran daring di masa pandemi ini sudah cukup memadai.

3. Aspek Proses

Sebelum adanya pandemi covid-19 proses pembelajaran di MTs Negeri se-kabupaten Pati

dilaksanakan pada jam 07.00-13.00 WIB. Sebelum proses belajar mengajar dimulai, para siswa terlebih dahulu membaca doa, namun, semenjak terjadinya pandemi covid-19, pembelajaran yang dilaksanakan adalah pembelajaran jarak jauh, secara online/daring (dalam jaringan) secara penuh.

Peserta didik belajar dari rumah dengan bimbingan pendidik dan orang tua. Selama pandemi pembelajaran disampaikan dengan lebih kreatif dan inovatif sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing madrasah. Oleh karena itu Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama Jakarta mengeluarkan surat Keputusan Nomer 2791 Tahun 2020 tentang Panduan Kurikulum Darurat pada Madrasah, yang menjadi dasar madrasah dalam melaksanakan pembelajaran di masa pandemi covid-19.

4. Aspek Output

Penerapan pembelajaran daring di MTs Negeri se-kabupaten Pati selama pandemi covid-19 tidak menyurutkan semangat peserta didik dan pendidik untuk terus belajar dan tetap berinovasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan data dokumentasi keikutsetaan pendidik dalam mengikuti pelatihan-pelatihan dimasa pandemi covid-19 dan keaktifan peserta didik dalam pembelajaran jarak jauh.

Selain data di atas, peneliti juga mendapatkan data yang berbeda di MTs N 1 Pati, meskipun pandemi tidak menyurutkan prestasi pendidik dan peserta didik di lembaga ini. Hal ini dapat dibuktikan dengan data dokumentasi inventaris medali dan piala yang diperoleh di berbagai event baik tingkat nasional maupun internasional.