# BAB II
# KAJIAN TEORITIK

## A. Landasan Teori

Sebagai gambaran tentang pelaksanaan penelitian ini dan sekaligus merupakan langkah dalam pelaksanaan penelitian. Maka akan dijelaskan istilah-istilah yang terdapat dalam penelitian ini sebagai kata kunci dalam pembahasan skripsi, istilah-istilah tersebut antara lain sebagai berikut:

### 1. Manajemen Perubahan

Pandemi COVID-19 yang melanda seluruh dunia memaksa kita untuk terbiasa dengan kebiasaan baru untuk mengurangi penyebaran virus tersebut, oleh karena itu setiap orang terutama pihak manajemen melakukan perubahan guna beradaptasi dengan adanya kebiasaan baru yang diakibatkan pandemi COVID-19. Dalam melakukan perubahan pihak manajemen perlu menggunakan manajemen perubahan untuk meminimalisir kerusakan yang terjadi dan supaya lebih terarah. Tujuan dari manajemen perubahan bagi organisasi sendiri untuk memberikan solusi bagi yang diperlukan oleh organisasi dan mencapai kesuksesan, melalui cara yang terorganisir dan melakukan dampak pada individu ataupun kelompok yang terlibat didalamnya.[1]

[1] Asep Saefullah & Ahmad Rusdiana, 2016, *Manajemen Perubahan*, (Bandung: Pustaka Setia)

Pada pelaksanaannya, manajemen perubahan melibatkan banyak disiplin ilmu. Manajemen perubahan bukan suatu disiplln ilmu terpisah dengan batasan kaku yang terdefinisikan dengan jelas. Masalahnya, manajemen perubahan semakin dipersulit lagi karena ilmu sosial saling berkaitan. Misalnya, teori pembelajaran yang membantu kita memahami perilaku siswa, guru, dan personel lainnya yang rnengelola perubahan tldak dapat dilepaskan sepenuhnya tanpa mengacu pada ilmu psikologi.

**1. Teori Manajemen Perubahan**

Menurut Potts dan LaMarsh dalam Wibowo manajemen perubahan (Management of Change) adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak proses tersebut.[2] Wibowo pun menambahkan bahwa pendekatan dalam management of change adalah, pertama, mengidentifikasi siapa di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan; kedua, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; ketiga, mendesain strategi yang efektif

[2] Wibowo, 2016, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers) hlmn. 241

untuk mengurangi resistensi tersebut.[3] Sedangkan John P. Kotter dan Dan Cohen beranggapan bahwa jantung perubahan berada pada hati itu sendiri atau emosi pegawai secara individu, di mana perusahaan harus menyentuh perasaan individu untuk berkomitmen melakukan perubahan, sehingga akan memotivasi pegawai untuk mengubah perilaku, dan hanya perubahan perilaku individu lah yang dapat mendorong berhasilnya perubahan organisasi.[4]

Berdasarkan beberapa pendapat pakar di atas, peneliti menyimpulkan bahwa manajemen perubahan pada hakikatnya adalah sebuah proses yang mengadaptasi pendekatan planning, organizing, actuating, dan controlling, di mana pimpinan merencanakan arah perubahan pasca menganalisa kondisi lingkungan bisnis, mengelompokan agen perubahan, mengarahkan pegawai untuk berkomitmen mewujudkan perubahan, dan mengendalikan setiap situasi yang timbul sebagai implikasi dari proses perubahan itu sendiri, semisal penolakan terhadap perubahan.

---

[3] Wibowo, 2016, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Rajawali Pers) hlmn. 232

[4] John P. Kotter & Dan S. Cohen, 2014, *The heart of change: kisah nyata keberhasilan orang mengubah organisasi mereka*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama) hlmn. 3

## 2. Model Manajemen Perubahan Menurut Kurt Lewin

Kurt Lewin memperkenalkan model perubahan terencana dalam 3 tahapan, yaitu Mencairkan (Unfreeze), Perubahan (Movement) dan Membekukan Kembali (Refreeze). Menurut Lewin, langkah pertama dalam proses perubahan perilaku adalah mencairkan situasi atau status quo yang ada. Status quo disini dianggap sebagai keadaan keseimbangan yang berlaku.

Tahapan kedua dalam model Lewin adalah perubahan (Movement). Dalam tahap ini, merupakan hal yang penting untuk menggerakkan system yang ditargetkan menuju keseimbangan baru. Terdapat tiga aktivitas yang dapat membantu dalam proses pergerakan ini, yaitu meyakinkan karyawan atau peserta bahwa kondisi status quo yang mereka jalani saat ini tidak bermanfaat dan memotivasi mereka untuk melihat permasalahan dari sudut pandang yang baru dan berbeda, bekerja secara bersama-sama dalam hal-hal yang baru, memiliki informasi yang relevan serta memiliki hubungan antara yang satu dengan yang lainnya dengan saling menghormati serta memiliki pimpinan yang mendukung perubahan tersebut.

Tahap ketiga dari model Lewin adalah membekukan kembali (Refreezing). Tahap ini perlu dilakukan setelah perubahan di implementasikan dengan tujuan untuk mempertahankan keberlanjutan. Jika tahap ini tidak dilakukan, perubahan yang terjadi akan berlaku secara singkat dan prilaku akan kembali ke kesimbangan yang lama. Tahapan ini merupakan proses integrasi dari nilai-nilai yang baru untuk berlaku pada komunitas yang ada. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk stabilisasi keseimbangan baru yang dihasilkan dari perubahan dengan menyeimbangkan antara faktor-faktor penggerak dan penghambat perubahan.[5]

**3. Konsep Manajemen Perubahan**

**1) Tujuan manajemen perubahan**

Pada prinsipnya, inti dari tujuan perubahan terdapat pada hal-hal berikut ini, yaitu:

a. Mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
b. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal, yang meliputi perubahan strategi korporasi, tenaga

[5] Robbins, S. P. (2005). Principles of organizational behavior. Translated by Parsaeian A, Arabi M. Ninth printing. Publications Cultural Research Bureau in Tehran. (hlmn. 144-145)

kerja, teknologi, peralatan yang digunakan, dan sikap-sikap karyawan, atau lingkungan eksternal organisasi seperti perubahan pasar konsumen, teknologi, peraturan dan hukum pemerintah, serta lingkup ekonomi global.

c. Memperbalki efektivitas di dalam organisasl agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern, yang meliputi perbaikan efektivitas tim kerja dan perbaikan struktur dan sistem organisasi yang berkaitan dengan implementasi strategi.

**2) Komponen Manajemen Perubahan**

Komponen manajemen perubahan meliputi tujuan perubahan; aspek strategis yang perlu diubah; strategi yang diterapkan; sumber-sumber daya; manajer perubahan; agent of change; organisasi dan target audiens yang pasti. Penjelasan kedelapan komponen tersebut, adalah sebagai berikut:

**a. Tujuan perubahan**[6]

Tujuan perubahan pada dasarnya ada dua macam,

*Perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi*, Perubahan ini dllakukan untuk menyesuatkan diri terhadap

[6] Stephen P. Robbins, *perilaku organisasi*. Jilid I, Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Penyunting Tanty Tarigan, Edisi kedelapan, Jakarta:Prehalindo, 2001, hlmn.23

perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan senantiasa mengupayakan adanya perubahan perilaku personal (bawahan). Perubahan organisasi rnerupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat lni menuju kondisi yang akan datang yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitas.

*Perubahan perilaku personal,* Perubahan perilaku personal (karyawan) mengarah pada perubahan individu dalam organisasi, berupa perubahan sikap dan perilaku serta karakter setiap individu atau anggota organisasi melalui proses: (a) komunikasi; (b) pengambilan keputusan; (c) pemecahan rnasalah; (d) gaya kepemimpinan; dan (e) suasana atau iklim dan budaya kerja yang berubah melalui peralihan suasana yang berlaku saat ini menuju suasana yang akan dalang dalam orientasi peningkatan mutu dan efektivitas. Perubahan perilaku ini dibangun sebagai perekat dalam meningkatkan atau mempertahankan tingkat keberhasilan.

**b. Aspek strategis yang perlu diubah**

Aspek-aspek perubahan terdiri atas perubahan inovalif dan strategis. Manajemen perubahan menjadi sangat penting diterapkan, tetapi dalam kenyataannya, perubahan tidak selalu mendapat respons yang positif. Ada organisasi yang menyukai perubahan dan ada organlsasi yang tidak mcnyukai (pro dan kontra) perubahan.

Manajer perlu memahami alasan organisasi harus siap terhadap perubahan, baik bersifat inovatif maupun strategis. Perubahan inovatif adalah perbaikan secara berkelanjutan di dalam kerangka sumber daya yang ada. Perubahan strategis adalah perubahan melakukan sesuatu yang baru. Setiap perubahan menggunakan pendekatan yang berbeda, dapat berbentuk perubahan rutin, perubahan darurat, perubahan mutu produk, dan pelayanan. Dalam hal ini, manajer selayaknya proaktif dalam menjelaskan kepada karyawan tentang strategi perubahan yang akan dijalankan, demi memperkecil kemungkinan resistansi para karyawan.

**c. Strategi yang diterapkan**

Strategi perubahan sosial terletak pada suatu continum dari tingkat yang paling lemah (sediklt), tekanan (paksaan) dari luar, ke arah yang paling kuat (banyak) tekanan (paksaan) dari luar. Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan sosial adalah ketepatan dalam penggunaan strategi. Akan tetapi, memilih strategi yang tepat bukan merupakan pekerjaan yang mudah.[7]

Setidaknya ada empat macam strategi perubahan sosial, yaitu sebagai berikut:

[7] Asep Saefullah & Ahmad Rusdiana, 2016, *Manajemen Perubahan,* (Bandung: Pustaka Setia) Hlmn. 38

1. Strategi fasilitatif (*facilitative strategies*), yaitu untuk mencapai tujuan perubahan sosial yang telah ditentukan, penyediaan fasilitas lebih diutamakan dengan maksud memudahkan program perubahan sosial sehingga berjalan dengan lancar.
2. Strategi pendidikan (*reeducative strategies*), yaitu mengadakan perubahan sosial dengan cara menyampaikan fakta agar orang menggunakan fakla atau menentukan tindakan yang akan dilakukan.
3. Strategi bujukan (*persuasive strategies*), yaitu tujuan perubahan sosial dapat dicapai dengan cara membujuk agar sasaran perubahan mengikuti perubahan sosial yang direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberi alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan.
4. Strategi paksaan (*power strategies*), yaitu tujuan perubahan sosial dapat dicapai dengan cara memaksa agar sasaran perubahan mau mengikuti perubahan sosial yang direncanakan, Kemampuan untuk melaksanakan paksaan bergantung pada hubungan (kontrak) antara pelaksana perubahan dan klien (sasaran). Jadi, keberhasilan target perubahan diukur dari kepuasan pelaksana perubahan.

**d. Sumber daya**

Sumber daya atau area perubahan dalam m,majernen perubahan ini meliputi delapan area perubahan, yaitu: perubahan budaya dan pola pikir (culture set dan mindset), organisasi, proses kerja sumber daya manusia (SDM), regulasi, pengawasan, akuntabilitas, dan pelayanan.[8] Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut.

**Tabel 2.1** Area perubahan Manajemen Perubahan

| | |
|---|---|
| Budaya dan Pola Pikir | Birokrasi yang berintegritas dan berkinerja tinggi |
| Organisasi | Organisasi yang tepat ukuran dan fungsi |
| Proses Kerja | Proses kerja yang jelas, efekti, efisien, terukur, yang menunjang prinsip good governance |
| SDM | Aparatur yang memiliki integritas, netral, kompeten, profesional, kinerja tinggi, dan sejahtera |
| Regulasi | Regulasi yang kondusif, tepat, tidak tumpang tindih |
| Pengawasan | Menetapkan pemerintahan yang bebas KKN |
| Akuntabilitas | Meningkatkan akuntabilitas kinerja birokrasi |
| Pelayanan Publik | Memenuhi pelayanan yang memuaskan |

[8] Asep Saefullah & Ahmad Rusdiana, 2016, *Manajemen Perubahan*, (Bandung: Pustaka Setia), hlmn. 51.

**e. Manajer/pimpinan perubahan**

Hartanto menjelaskan bahwa organisasi akan lebih membutuhkan pemimpin yang mampu mendorong pengikutnya melakukan transformasi perilaku yang diperlukan agar sesuai dengan tuntutan, serta mampu menjadi pemimpin dari perubahan. Hal ini yang berarti ia mampu mengarahkan perubahan dan membangkitkan aspirasi pengikutnya untuk mau bekerja dan belajar bersama mewujudkan cita-cita perusahaan sesuai tuntutan perubahan.[9]

Perubahan dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan usaha yang selalu bergejolak. Perusahaan atau organisasi harus mampu rnemberikan respons yang cepat dan tanggap terhadap semua perubahan tersebut tanpa kehilanglewinan arah dan kemantapan usaha.

Strategi yang diambil oleh organisasi diarahkan oleh para pemimpin yang enerjik, yang rnenuntut keterampilan, keahlian, dan kemampuan sesuai situasi, Beberapa kajian mengungkapkan bahwa proses kepemimpinan diharapkan lebih manusiawi dan organik. De Pree menyatakan bahwa seorang pernimpln secara fundamental

---

[9] Hartanto, A *Comparison of American and Indonesian follower's preference for initiation of streucture and consideration: A follower perspective of leader behavior, doctoral dissertation,* University of Minnesota, Minnepolis Minnesota; 1986; hlmn. 103

memerlukan pengertian yang utuh tentang diversitas kemampuan, bakat, dan keterampilan manusia,[10]

**f. Pelaku perubahan**

Ada tiga pelaku/agen perubahan yang bisa berperan dalam setiap proses perubahan, yaitu sebagal berikut:

1) Pelaku perubahan dengan kekuasaan resmi (*legitimacy of change*), yaitu mereka yang memiliki kekuasaan yang diakui secara formal dan dianggap sah.
2) Pendorong dan penganjur timbulnya perubahan (*instigators of change*), yaitu orang-orang yang memandang perlunya perubahan karena telah membandingkan dan mellhat sesuatu yang balk di tempat lain, seperti orang-orang yang baru kembali dari studi banding.
3) Fasilitator perubahan (*facilitator of change*), yaitu orang-orang yang memiliki kewibawaan dan diakui serta dlkenal sebagai pemimpin informal yang memudahkan serta melicinkan proses timbulnya perubahan.

**g. Organisasi**

*Terminologi organization development* atau pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha pengembangan yang

---

[10] Sondang P. Siagian, *Organisas, kepemimpinan dan perilaku administrasi,* Jakarta: Haji Masagung, 1986, hlmn.121.

berorientasi pada pembuat organisasi dan anggota yang efektif. Dengan kata lain, organization development merupakan usaha terencana secara lerus-menerus untuk meningkatkan struktur, prosedur, dan aspek manusia dalam sistem.

Tujuan teknik pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1) *Survey feedback*, teknik pengembangan organisasi yang menggunakan kuesioner dan interviu untuk mengumpulkan inforrnasi tentang masalah yang berkaitan dengan organisasi.
2) *Sensitivity raining*, teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atau perilaku mereka dan dampaknya terhadap pekerja yang lain.
3) *Team building* teknik ketika pekerja mendiskusikan persoalan yang berkaitan elengan kinerja kelompok kerja mereka.
4) *Quality of work life programs*, teknik yang dirancang untuk memperbaiki fun gsi organisasional dengan memperbaiki tempat bekerja, membuatnya lebih demokratis, dan mengikut sertakan pekerja dalam pembuatan keputusan.
5) *Management by objectives*, teknik yang menuntut manajer dan bawahan bekerja bersama, menetapkan, dan mencapai tujuan operasional.

**h. Target audiens yang pasti (sasaran perubahan)**

Dalam menganalisis sasaran perubahan yang sifatnya organisasional, perlu diperhatikan kaltan antara sasaran yang ingin dicapai dan tujuan yang hendak dicapai, selama tujuan yang telah ditentuksan sebelumnya tidak turut diubah.

Sasaran perubahan adalah sebagai berikut:

1) Perubahan dalam struktur organisasi.
2) Perubahan prosedur kerja.
3) Perubahan dalam hubungan kerja antar operasional

**2. Manajemen Perubahan Perspektif Islam**

Manajemen dalam perspektif islam merupakan aturan agama yang di dalamnya terdapat kedisiplinan dan keteraturan, Islam mengatur kehidupan manusia dari hal terkecil sampai hal yang paling besar, mengatur kehidupan masa kini yakni dunia dan kehidupan masa depan yakni akhirat.

Bahkan Islam sendiri mengajarkan bagaimana manusia beradab dari mulai bangun tidur sampai tidur kembali, begitulah kemuliaan Islam dalam mengatur segala sesuatu. Manajemen dalam Islam tidak hanya mengatur tempat dan Mengatur Waktu, tetapi lebih dari itu yaitu bagaimana cara mengatur manusia.

Dalam sudut pandang Islam manajemen diistilahkan dengan menggunakan kata al-tadbir (pengaturan).6 Kata ini merupakan derivasi dari kata dabbara (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur‟an seperti firman Allah SWT :

يُدَبِّرُ ٱلۡأَمۡرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلۡأَرۡضِ ثُمَّ يَعۡرُجُ إِلَيۡهِ فِي يَوۡمٖ كَانَ مِقۡدَارُهُۥٓ أَلۡفَ سَنَةٖ مِّمَّا تَعُدُّونَ ٥

*Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (As Sajdah : 05).*

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah swt adalah pengatur alam (Al Mudabbir/manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, mak dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.[11]

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٖ ١١

[11] Ramayulis, Ilmu Pendidikan Islam, (Jakarta : Kalam Mulia, 2008), Hlmn. .362

*Artinya: Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Ar-Rad : 11)*

Setiap perubahan, baik ditingkat individu maupun masyarakat harus direncanakan dan gradual (bertahap), dengan kata lain, tidak bersifat sporadis. Islam mempersyaratkan perencanaan perubahan, agar supaya dapat dikelola secara baik dan mendapatkan hasil yang efektif, menuju kesempurnaan pencapaian. Al-Qur'an menjelaskansetiap perubahan berada pada tahapan-tahapan bahwa masing-masing individu tidak mampu mengubah suatu masyarakat sebelum mereka menguabh diri mereka sendiri, yaotu perubahan dalam jiwa dan pikiran.

Tersirat bahwa perubahan yang dimaksud dalam islam bukan diperuntukkan bagi mereka yang bersifat oportunis dan hanya berubah untuk situasi tertentu saja, tidak kembali lagi pada sifat lama yang buruk. Perubahan yang bersifat temporal dan oportunis merupakan salah satu karakteristik munafik. Sebaliknya, islam sangatmenekankan waktu atau masa dalam proses perubahan. Penekanan pada waktu akan

terasa tampak pada saat kita diminta pertanggung jawaban dihari akhir mengenai waktu yang telah digunakan.

### 3. Kompetensi Sosial Guru

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki dalam melakukan suatu tugas atau keterampilan dari sesuatu yang ditetapkan. Elliot mengemukan bahwa kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi atau kualitas dari kefektifan, kemampuan, maupun kesuksesan.[12]

Kompetensi guru murupakan salah satu hal yang dapat berpengaruh dalam mencapai tujuan pembelajaran dan juga pendidikan, selain kompetensi seorang guru terdapat beberapa faktor yang dapat berpengaruh dan juga pendidikan seperti latar belakang pendidikan, pengalaman mengajar, dan juga lama mengajar. Kompetensi guru adalah gambaran kualitatif tentang perilaku guru yang penuh arti.[13] Biasanya kompetensi guru berkaitan tentang profesionalisme seorang guru.

#### a. Teori Kompetensi Sosial

Pakar psikologi pendidikan gadner menyebut kompetensi sosial itu sebagai social intellegence atau kecerdasan sosial. Kecerdasan sosial

---

[12] Andrew. J. Elliot and Carlos. S. Dweck. *Competences And Motivation, Handbook Of Competence And Motivation,* New York: The Guilford Press, 2005, hal. 5

[13] E.Mulyasa, 2007, *Standar kompetensi dan sertifikasi guru,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya) Hal. 151

merupakan salah satu dari sembilan kecerdasan (Logika, bahasa, musik, raga, ruang, pribadi, alam, dan kuliner). Semua kecerdasan itu dimiliki oleh seseorang hanya mungkin beberapa diantaranya menonjol dan yang lain biasa saja, atau kurang. Uniknya beberapa kecerdasan tersebut bekerja secara terpadu dan simultan ketika seseorang berpikir dan atau mengajarkan sesuatu.

Menurut Suharsimi, kompetensi sosial berarti bahwa guru harus memiliki kemampuan berkomunikasi sosial dengan siswa, sesama guru, kepala sekolah dan masyarakatnya.[14] Suherli Kusmana mendefinisikan kompetensi sosial dengan kompetensi guru dalam berhubungan dengan pihak lain.[15]

Rubin Adi Abraham mendefinisikan kompetensi sosial yaitu kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.[16] Dalam Undang-Undang Republik Indonesia (UU RI) No.14 pasal 10 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa kompetensi sosial guru adalah kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien

---

[14] Suharsimi Arikunto, Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi hlmn.62

[15] Suherli, Pendidikan Karakter Profesi Guru, 2009, Online:http://suherlicentra.blogspot.com/2009/07/pendidikan-karakter-profesi-guru.html,7 Mei 2022

[16] Rubin Adi Abraham, Kompetensi Sosial Guru, online:http://www.apb.or.id/?p=188kompetensisosialguru(Pdt.RubinAdiAbraham).7mei 2022

dengan siswa, sesama guru, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat.

Menurut Hamzah B Uno, Kompetensi yang dimiliki seorang guru adalah menyangkut kemampuan berkomunikasi dengan peserta didik dengan lingkungan mereka seperti orang tua, tetangga, dan teman sebaya.[17] Kompetensi sosial sendiri dapat dimengerti sebagai kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan siswa, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali siswa, dan masyarakat sekitar.[18] Kompetensi ini mengangkat fungsi jiwa sebagai perangkat internal diri yang memiliki kemampuan dan kepekaan dalam melihat makna yang ada di balik kenyataan apa adanya ini. Dalam kompetensi ini guru memahami dirinya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat dan mampu mengembangkan tugas sebagai anggota masyarakat dan warga negara.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwasannya kompetensi sosial huru merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang guru dalam melaksakan tugasnya sebagai guru dimana dalam menjalankan tugasnya guru harus mampu berkomunikasi dengan baik kepada semua masyarakat sekolah seperti

---

[17] Hamzah B Uno. 2009. *Profesi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, h. 19

[18] Farida Sarimaya, 2008, *Sertifikasi guru : apa, mengapa, dan bagaimana?*, (Bandung: Bandung Y A 3) hlmn. 22.

murid, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali muris, dan juga terhadap masyarakat.

**b. Model Kompetensi Sosial Spencer-Spencer**

Kompetensi merupakan karaktersitik mendasar seseorang yang berhubungan timbal balik dengan suatu kriteria efektif dan atau kecakapan terbaik seseorang dalam pekerjaan atau keadaan.[19] Secara lebih rinci Spencer & Spencer memerinci ada lima dimensi dalam kompetensi, yakni: (1) motif (*motive*); (2) pemba-waan (*trait*); (3) konsep diri (*self-concept*); (4) pen-getahuan (*knowledge*); dan (5) keterampilan (*skill*). Secara bagan, Spencer & Spencer menyebutnya sebagai model gunung es (*The Iceberg Model*) atau model inti dan permukaan (*Sentral and Surface Competencies*).

Melalui berbagai teorinya, Spencer mengemukakan banyak penjelasan mengenai kompetensi. Salah satunya merupakan kompetensi helping dan human service/melayani. Kompetensi helping dan human service atau melayani ini merupakan Kemampuan untuk memahami hal hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan, keinginan atau pemikiran dari orang lain. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kompetensi ini terbagi menjadi empat hal, yaitu; mendengarkan, respon dengan orang lain,

[19] Yulaelawati, Ella. 2004. Kurikulum dan Pembelajaran Filosofi Teori dan Aplikasi. Bandung: Pakar Raya. Hlmn 13

sadar dengan orang lain, dan juga cara pemahaman terhadap orang lain. Yang akan lebih dijelaskan sebagai berikut.

*Mendengarkan*, Menangkap kunci pokok pesan atau perasaan seseorang, atau bersedia mendengarkan bila didekati seseorang. Mengajukan pertanyaan untuk mengkonfirmasi pengertiannya tentang topik pembicaraan. Menggunakan pemahaman / kata-katanya sendiri dalam menerangkan apa yang sedang terjadi / pernah disampaikan kepadanya. *Menjadi pribadi yang siap mendengarkan.* Selalu menyediakan diri mendengarkan orang lain, dan secara aktif berusaha untuk mengerti persoalan. *Mampu memprediksi respon orang lain.* Menggunakan pemahaman yang di dasari apa yang telah didengar dan dilihat, dan kemudian siap untuk merespon orang lain. *Mendengar dengan responsif*, Merefleksikan kepedulian terhadap orang lain, mudah diajak bicara, merespon kepedulian orang lain dengan tindakan respronsif untuk membantu. Selalu berusaha berdialog, berkomunikasi dua arah. *Siap untuk menolong.* Menolong orang lain dengan masalah mereka baik yang mereka ungkapan maupun tidak.

**c. Konsep Kompetensi Sosial**

Dalam kompetensi sosial ini terdapat sub kompetensi, diantaranya adalah: seorang guru harus mampu bergaul secara efektif dengan siswa, mampu bergaul secara efektif dengan pendidik dan tenaga

kependidikan yang lain, dan yang terakhir adalah mampu berkomunikasi secara efektif dengan orang tua/wali siswa dan masyarakat sekitanya.[20]

Dalam standar kompetensi konselor menurut Permendiknas nomor 27 tahun 2008, kompetensi sosial dijabarkan menjadi beberapa indikator, yaitu:

- Mengimplementasikan kolaborasi intern di tempat kerja,
- Berperan dalam organisasi dan kegiatan profesi bimbingan dan konseling,
- Mengimplementasi kolaborasi antar profesi.

Dari beberapa penjelasan tersebut, kompetensi sosial dapat diuraikan menjadi beberapa bagian, sebagai berikut:

1. **Tenaga kependidikan sebagai petugas masyarakat.**

   Sebagaimana yang sudah dijelaskan diatas, guru memegang peranan sebagai wakil masyarakat yang representatif sehingga seorang guru juga memiliki jabatan kemasyarakatan, guru bertugas membina masyarakat supaya berpartisipasi dalam membangun lingkungan kemasyarakatan yang baik.

[20] Kunandar, 2007, *Guru profesional : Implementasi KTSP dan sukses dalam sertifikasi guru* (Jakarta: Raja Grafindo Persada) hlmn. 77

**2. Tenaga kependidikan dimata masyarakat.**

Seorang tidak hanya memilikki kewajiban yang ada disekolah saja, melainkan juga berada ditengah masyarakat. Untuk itu, guru harus memiliki kompetensi sebagai berikut:

1) Mampu berkomunikasi dengan masyarakat dengan baik.
2) Mampu bergaul serta melayani masyarakat dengan baik.
3) Dapat mendorong serta menunjang kreatifitas masyarakat.
4) Dapat menjaga emosi dan prilaku yang kurang baik.

**3. Tanggung jawab sosial guru.**

Peran guru disekolah tidak hanya sebatas memberikan pembelajaran, tetapi seorang guru juga memikul tanggung jawab yang lebih banyak seperti, bekerja sama dengan pengelola pendidikan lainnya didalam masyarakat, maka dari itu guru perlu melibatkan dirinya diluar sekolah untuk menciptakan pendidikan yang baik.[21]

**4. Kompetensi Sosial Guru Perspektif Islam**

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru Bab IV Pasal 10, ditegaskan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan

[21] H.E. Mulyasa, 2013, *Uji kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, hal. 71-72

profesi. Sedangkan dalam pendidikan Islam, menurut Hamruni sebagaimana dikutip Fahturrahman dan Sulistyorini, beberapa kompetensi yang harus dimiliki itu diantaranya yaitu: kompetensi pesonal-religius, kompetensi sosial-religius, kompetensi profesional-religius, dan kompetensi pedagogik-religius.[22]

Kompetensi yang terdapat dalam penafsiran Qurasih Shihab dalam ayat kedua adalah kompetensi sosial-religius. Kompetensi tersebut dapat dipahami dari penafsiran Quraish Shihab, pada kata ( الإنسن )dan kata ( علق ) Memahami proses kejadian manusia, pendidik dapat memahami sifat manusia sebagai makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri tetapi selalu bergantung kepada selainnya yang dipahami dari kata ‘alaq, dimana Quraish Shihab lebih memahaminya dalam arti sesuatu yang tergantung di dinding rahim.[23]

Pendidik yang memiliki kompetensi sosial-religius ini pada akhirnya akan mampu berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat. Pendidik dalam pendidikan Islam dengan demikian, tidak hanya dituntut untuk mendidik saja, tetapi dia juga harus menyadari kedudukan dan tugasnya sebagai anggota masyarakat yang dituntut

---

[22] Fathurrahman, Muhammad dan Sulistyorini. 2012. Meretas Pendidikan Berkualitas dalm Pendidikan Islam (Menggagas Pendidik atau Guru yang Ideal dan Berkualitas dalam Pendidikan Islam). Cetakan I. Yogyakarta: Teras. Hlmn.122

[23] Shihab, M. Quraish, 2002. Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan dan Keserasian AlQur‟an. Juz ‘Amma. Volume 15. Cetakan I. Jakarta: Lentera Hati. Hlmn. 396-397

untuk aktif dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas masyarakat.

## B. Kerangka Berfikir

Dalam penelitian kali ini peneliti mengambil judul ***"Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kompetensi Sosial Guru Pada Masa Pandemi COVID-19 Di SDIT Bina Insani Belitung*.** Pada penelitian ini terdapat dua variabel, yang pertama yaitu Manajemen Perubahan, sedangkan variabel yang kedua yaitu Kompetensi Sosial Guru. Masing-masing dari variabel tersebut memiliki pengertiannya sendiri yang akan dijelaskan sebagai berikut.

Variabel yang pertama, Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang sistematis dalam penerapan ilmu atau pengetahuan, sumber daya, dan juga sarana yang dibutuhkan dalam mempengaruhi perubahan kepada orang yang akan terdampak dari proses perubahan.[24] Dimana dalam proses manajemen perubahan terdapat proses manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan proses manajemen tersebut dilakukan dalam menghadapi sebuah perubahan yang terjadi agar sebuah organisasi tetap melaksanakan tujuan yang ingin dicapai dengan penyesuaian yang terjadi akibat keadaan.

[24] Wibowo 2011, Hal.193

Variabel yang kedua, Kompetensi sosial merupakan kemampuan seorang guru dalam berinteraksi dengan warga sekolah maupun segalanya yang berkaitan dengan pendidikan itu sendiri, seperti orang tua murid, masyarakat sekitar, maupun staff yang ada di sekolahan itu. Kompetensi guru dalam berinteraksi dengan warga sekolah diperlukan dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi ini diperlukan oleh seorang guru supaya hal yang disampaikan oleh guru tersebut dapat dimengerti dengan baik, serta semakin dekat dengan tujuan pendidikan. Selain itu, guru juga mendapat hubungan baik dengan pihak maupun orang yang dapat mendukung dalam proses pendidikan seperti hubungan baik dengan orang tua/wali murid, maupun dengan tenaga kependidikan.

## C. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut: terdapat pengaruh signifikan akibat manajemen perubahan terhadap kompetensi sosial guru yang berubah kearah keterampilan sosial dalam jaringan.

Hubungan dua variabel tersebut dapat diajukan dua hipotesis sebagai berikut:

$H_1$ : Terdapat pengaruh positif yang signifikan akibat dari manajemen perubahan terhadap kompetensi sosial guru.

$H_2$ : Tidak terdapat pengaruh positif dari manajemen perubahan terhadap kompetensi sosial guru.

## D. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Terdapat beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian kali ini yang dapat mendukung penelitian saya sekaligus memberikan gabaran tentang masalah yang akan saya teliti. Penelitian yang relevan sebagai berikut: *Pertama*, penelian yang dilakukan oleh Julastri Rondonuwu dan Laksunuwu Trisnantoro yang dilakukan 04 Desember 2013. Penelitian tersebut memiliki relevansi tentang manajemen perubahan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang saya lakukan yaitu pada variabel 2 penelitian saya, dimana penelitian saya mencari korelasi dari manajemen perubahan terhadap kompetensi sosial guru.

*Kedua*, Penelitian yang dilakukan oleh Jessicha Fischasia Menda, Bernhard Tewal, Greis M. Sendow yang dilakukan pada 4 September 2018. Penelitian tersebut memiliki judul "Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung)". Penelitian tersebut memiliki relevansi dimana pada penelitian tersebut mereka mencari pengaruh manajemen perubahan terhadap suatu variabel. Yang membedakan dengan penelitian yang saya lakukan adalah pada penelitian tersebut mencari pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai negeri sipil, sedangkan

penelitian yang saya ambil mencari tahu pengaruh manajemen perubahan terhadap kompetensi sosial guru.