

**KESIAPAN MENERIMA PERUBAHAN ORGANISASI
PADA MASA PANDEMI BAGI TENAGA ADMINISTRASI
SEKOLAH DI SMP NEGERI SE-KOTA PAYAKUMBUH**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk melengkapi Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan Strata Satu (S1)*



Oleh:

SONIA MELSA NURJANNAH

NIM. 17002076

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2021**

PERSETUJUAN SKRIPSI

**KESIAPAN MENERIMA PERUBAHAN ORGANISASI PADA MASA
PANDEMI BAGI TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH DI SMP
NEGERI SE-KOTA PAYAKUMBUH**

Nama : Sonia Melsa Nurjannah
BP/NIM : 2017/17002076
Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, 09 Desember 2021

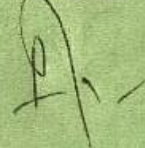
Disetujui oleh:

Ketua Jurusan



Drs. Syahril, M.Pd., Ph.D
NIP.19630424 198811 1 001

Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd
NIP.19630320 198803 1 002

PENGESAHAN TIM PENGUJI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji
Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan,
Universitas Negeri Padang**

Judul : Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa
Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri
se-Kota Payakumbuh
Nama : Sonia Melsa Nurjannah
BP/NIM : 2017/17002076
Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan

Padang, 09 Desember 2021

Tim Penguji:

Nama

Tanda Tangan

1. Ketua : Prof.Dr. Rusdinal, M.Pd

1.

2. Anggota : Prof.Dr. Hadiyanto, M.Ed

2.

3. Anggota : Dra. Nelfia Adi, M.Pd

3.

SURAT PENYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sonia Melsa Nurjannah
BP/NIM : 2017/17002076
Jurusan/Prodi : Administrasi Pendidikan
Fakultas : Ilmu Pendidikan
Judul : Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri se-Kota Payakumbuh

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya buat ini merupakan hasil sendiri dan benar keasliannya kecuali ada pendapat orang lain yang dijadikan sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti kaidah penulisan karya ilmiah. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia bertanggung jawab, sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian, pernyataan ini saya, buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Padang, 09 Desember 2021

yang menyatakan,



Sonia Melsa Nurjannah
2017/17002076

ABSTRAK

Sonia Melsa Nurjannah, 2021. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi di Masa Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMPN se-Kota Payakumbuh. Skripsi. Fakultas Ilmu Pendidikan. Universitas Negeri Padang.

Penelitian ini dilatarbelakangi dari hasil wawancara dengan beberapa tenaga administrasi sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi sekolah di SMPN se-Kota Payakumbuh dalam hal, 1) Ketepatan perubahan (*appropriateness*), 2) Rasa percaya pada kemampuan diri (*self efficacy*), 3) Dukungan manajemen atau pimpinan (*management/principal support*), 4) Manfaat pribadi (*personal benefit*).

Penelitian ini bersifat deskriptif. Populasi penelitian ini adalah seluruh tenaga administrasi sekolah bidang pelaksana urusan di SMPN se-Kota Payakumbuh. Penelitian ini menggunakan penelitian populasi. Instrument yang digunakan berupa kuesioner dalam bentuk skala semantic differensial. Kuesioner tersebut sudah diuji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi sekolah di SMPN se-Kota Payakumbuh dilihat dari aspek 1) Ketepatan perubahan (*appropriateness*) berada pada kategori cukup baik dengan tingkat capaian skor 66,2%, 2) Rasa percaya pada kemampuan diri (*self efficacy*) berada pada kategori cukup baik dengan tingkat capaian skor 75,4%, 3) Dukungan manajemen/pimpinan (*management support*) berada pada kategori baik dengan tingkat capaian skor 85,2%, 4) Manfaat pribadi (*personal benefit*) berada pada kategori cukup baik dengan skor 75%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi sekolah di SMPN se-Kota Payakumbuh berada pada kategori cukup baik dengan tingkat capaian skor 75,5%.

Kata kunci : Kesiapan berubah, Perubahan Organisasi, Tenaga Administrasi

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT. karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat melakukan penelitian dan menyelesaikan penulisan Skripsi yang berjudul “Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMPN se-Kota Payakumbuh”. Skripsi ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Jurusan Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, maka dari itu penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Ganefri, P.hD selaku Rektor Universitas Negeri Padang
2. Bapak Prof. Dr. Rusdinal, M.Pd selaku dekan Fakultas Ilmu Pendidikan sekaligus pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama melakukan penelitian dan menyelesaikan penulisan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Hadiyanto, M. Ed selaku penguji I dan Ibu Dra. Nelfia Adi, M. Pd. selaku penguji II yang telah memberikan masukan dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Syahril, M. Pd, Ph.D dan Bapak Dr. Hanif Al Kadri, M. Pd selaku ketua dan sekretaris Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang yang telah memberikan informasi terkait penulisan skripsi.
5. Dekan dan Wakil Dekan beserta Tenaga Kependidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Padang yang telah membantu penulis dalam hal akademik dan administrasi.

6. Seluruh Staf dan Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan yang telah memberikan bantuan dan kemudahan dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Kepala SMPN se-Kota Payakumbuh yang telah mengizinkan penulis untuk penelitian di lingkup sekolah yang beliau pimpin.
8. Tenaga administrasi sekolah SMPN se-Kota Paykumbuh yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi angket penelitian.
9. Teristimewa kepada kedua orang tua dan keluarga yang telah memberikan doa, nasehat, dorongan, motivasi, serta dukungan pada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Seluruh teman-teman seperjuangan mahasiswa Administrasi Pendidikan dan seluruh pihak yang telah memberikan dorongan demi penyelesaian skripsi.

Tiada kata yang dapat penulis persembahkan selain doa kepada Allah SWT, mudah-mudahan segenap bantuan, bimbingan yang diberikan bernilai ibadah disisi Allah SWT dan mendapat balasan yang setimpal, Aamiin. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat berbagai kekurangan. Oleh sebab itu, diharapkan kritikan dan saran yang membangun dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini serta penelitian lanjutan untuk menyempurnakan segala kekurangan.

Padang, Oktober 2021 Penulis,

Sonia Melsa Nurjannah

NIM.17002076

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	7
C. Pembatasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah.....	8
E. Tujuan Penelitian	8
F. Pertanyaan Penelitian.....	9
G. Asumsi Penelitian	9
H. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Kajian Pustaka	11
1. Kesiapan Berubah	11
2. Pentingnya Kesiapan untuk Berubah.....	12
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Berubah.....	13
4. Dimensi Kesiapan Berubah.....	15
5. Pengertian Perubahan Organisasi	16
6. Faktor Penyebab Perubahan Organisasi	18
7. Permasalahan dalam Perubahan Organisasi	20
8. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi	21
9. Pengertian Tenaga Administrasi Sekolah	22
10. Fungsi Tenaga Administrasi Sekolah	23
11. Indikator Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi.....	23
B. Penelitian Relevan	31

C. Kerangka Konseptual.....	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
A. Jenis Penelitian	33
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	33
C. Populasi dan Sampel.....	34
D. Jenis Data dan Sumber Data	35
E. Pengembangan Instrumen Penelitian.....	35
F. Teknik Pengumpulan Data	38
G. Teknik Analisis Data	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian	40
1. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi Pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Ketepatan Perubahan (<i>Appropriatness</i>). ...	40
2. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi Pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Rasa Percaya Pada Kemampuan Diri (<i>Self Efficacy</i>)	42
3. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Dukungan Manajemen/Pimpinan	44
4. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Manfaat Pribadi (<i>Personal Benefit</i>)	46
5. Rekapitulasi Skor Rata-Rata Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh.....	48
B. Pembahasan	49
1. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Ketepatan Perubahan (<i>Appropriatness</i>). ...	50
2. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Rasa Percaya Pada Kemampuan Diri (<i>Self Efficacy</i>)	52
3. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi Pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota	

Payakumbuh Aspek Dukungan Manajemen/Pimpinan (<i>Management/Principal Support</i>)	54
4. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi Pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Manfaat Pribadi (<i>Personal Benefit</i>)	56
5. Rekapitulasi hasil kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi sekolah di SMPN se- Kota Payakumbuh.	57
C. Keterbatasan Penulis	58
BAB V PENUTUP	60
A. Kesimpulan	60
B. Saran	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN	67
a. VALIDITAS	80
b. RELIABELITAS	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Indikator kesiapan menerima perubahan organisasi	25
Tabel 2. Populasi Tenaga Administrasi Sekolah SMP N Se Kota Payakumbuh	34
Tabel 3. Interpretasi Tingkat Capaian Skor	39
Tabel 4. Deskripsi Data Mengenai Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi Pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Ketepatan Perubahan (<i>Appropriatness</i>).	41
Tabel 5. Deskripsi Data Mengenai Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi Pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Aspek Rasa Percaya Pada Kemampuan Diri (<i>Self Efficacy</i>).	43
Tabel 6. Deskripsi Data Mengenai Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh Dukungan Manajemen/Pimpinan (<i>Management/Principal Support</i>)	45
Tabel 7. Deskripsi Data Mengenai Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh dengan aspek Manfaat Pribadi (<i>Personal Benefit</i>)... ..	47
Tabel 8. Rekapitulasi Tingkat Capaian Responden Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi pada Masa Pandemi Bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka konseptual kesiapan TAS menerima perubahan organisasi di masa pandemi di SMPN Se Kota Payakumbuh	32
---	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kisi-kisi Angket Penelitian	67
Lampiran 2. Pengantar Penelitian.....	68
Lampiran 3. Petunjuk Pengisian Angket	69
Lampiran 4. Angket Penelitian.....	70
Lampiran 5. Tabulasi Data Uji Coba Angket	79
Lampiran 6. Analisis Hasil Uji Coba Angket.....	80
Lampiran 7. Angket Penelitian.....	83
Lampiran 8. Nilai-Nilai R Product Moment.....	91
Lampiran 9. Tabulasi Data Mentah Hasil Penelitian.....	92
Lampiran 10. Tabulasi Hasil Data Penelitian Setiap Indikator	94
Lampiran 11. Surat Izin Uji Coba	96
Lampiran 12. Surat Izin Penelitian dari Jurusan Administrasi Pendidikan.....	96
Lampiran 13. Surat Rekomendasi Penelitian dari Kantor Pelayanan Satu Pintu	98
Lampiran 14. Bukti Penyebaran Angket Penelitian dari SMPN se-Kota Payakumbuh.....	99
Lampiran 15. Surat Balasan Penelitian dari SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh	101

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan sekelompok orang-orang yang berada dalam satu wadah tertentu demi mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Menurut Davis “organisasi adalah sesuatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama di bawah kepemimpinan” (Torang, 2013:25). Sekolah juga merupakan suatu lembaga organisasi bidang pendidikan yang melakukan proses belajar mengajar yang memiliki tujuan untuk mencerdaskan generasi anak bangsa. Suatu organisasi maupun sekolah yang terbuka perlu meningkatkan kualitas dan mutu demi mengikuti keadaan yang selalu berkembang. Sekolah sebagai organisasi harus tumbuh dan berkembang kearah yang lebih baik, sehingga perlu untuk melakukan sebuah perubahan yang sesuai dengan tuntutan dan keadaan lingkungan.

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang, untuk merubah suatu keadaan menjadi lebih baik (Wibowo, 2008). Sekolah sebagai organisasi dapat mengalami perubahan dikarenakan suatu organisasi pasti akan menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu dapat timbul akibat pengaruh lingkungan organisasi yang selalu berubah. Tuntutan perubahan dapat terjadi di berbagai bidang dalam kehidupan, baik individu, kelompok masyarakat, lembaga organisasi, maupun perusahaan. Agar

perubahan dapat diterima diperlukan sarana pendukung dalam bentuk penyuluhan, pelatihan keterampilan baru, serta cuti pendek kepada anggota organisasi dengan tujuan agar mereka siap dan mau menerima perubahan (Supardi, 2015).

Seperti yang diketahui saat ini kita sedang dihadapkan dengan masa pandemi. Wabah *Corona Virus Deasease* (Covid-19) telah dinyatakan sebagai pandemi yang dihadapi dunia yang diresmikan *World Healthy Organization* (WHO) pada bulan Maret 2020. Semua negara di dunia telah terkena dampak wabah Covid-19 ini termasuk Negara Indonesia. Wabah Covid-19 ini telah membawa banyak perubahan di dalam kehidupan dan berdampak pada keberlangsungan aktivitas sehari-hari baik individu, masyarakat hingga lembaga organisasi dan perusahaan. Sekolah sebagai suatu lembaga organisasi juga ikut merasakan dampak dari penyebaran virus covid-19, dimana sekolah harus melakukan perubahan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi di masa pandemi akibat dari penyebaran virus covid-19 tersebut.

Dalam mencapai tujuan dan efektivitas untuk melakukan perubahan yang terjadi di masa pandemi Covid-19 ini sekolah memerlukan sumber daya manusia untuk mengelola seluruh kegiatan di sekolah. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan tergantung pada kualitas sumber daya manusianya (Wenty, 2015). Sejalan dengan itu Bangun (2012;4) menjelaskan bahwa salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut adalah

sumber daya manusia/karyawan. Untuk melakukan hal tersebut tentu tidak hanya membutuhkan peran dari kepala sekolah, guru, dan siswa saja, tetapi juga ada tenaga administrasi sekolah. Dalam Kemendiknas No.053/UU/2001 tentang pedoman penyusunan Standar Pelayanan Minimal Penyelenggaraan Persekolahan Bidang Pendidikan Dasar dan Menengah dinyatakan bahwa tenaga administrasi sekolah ialah sumberdaya manusia di sekolah yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan belajar mengajar tetapi sangat mendukung keberhasilannya dalam kegiatan administrasi sekolah. Tenaga administrasi sekolah memiliki peran dan tugas penting dalam mengelola segala urusan sekolah. Tenaga administrasi sekolah berperan dalam menyediakan pelayanan administrasi kepada pimpinan sekolah, pendidik, peserta didik, dan pemangku kepentingan lainnya agar segala sesuatu di sekolah berjalan dengan efektif (Rusdinal, Sabandi, & Anisah, 2018).

Tenaga administrasi sekolah yang ikut menjalani sebuah proses perubahan dan merasakan dampak dari perubahan di masa pandemi covid-19. Dampak dari covid-19 mengakibatkan banyak perubahan yang terjadi pada pelaksanaan pekerjaan tenaga administrasi sekolah, dimana sebelumnya tenaga administrasi sekolah melakukan pelayanan kepada siswa, guru, dan orang tua siswa secara langsung, namun pada masa pandemi pelaksanaan pelayanan tenaga administrasi sekolah dilakukan secara daring/online. Segala pekerjaan tenaga administrasi sekolah juga dilakukan dengan memanfaatkan teknologi untuk mempermudah dan

mengurangi penyebaran virus covid-19. Perubahan yang terjadi karna dampak dari Covid-19 juga mengurangi waktu bekerja menjadi lebih sedikit, dimana yang biasanya tenaga administrasi sekolah bekerja sampai sore namun saat pandemi covid-19 ini waktu bekerja hanya sampai siang sehingga terjadinya banyak keterhambatan dalam mengerjakan dan menyelesaikan segala tugas.

Tenaga Administrasi Sekolah dituntut bisa beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi selama pandemi covid-19 ini agar tetap bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik. Suatu perubahan tentunya tidak selalu berdampak positif melainkan juga bisa berdampak negatif. Hal ini tergantung bagaimana tenaga administrasi sekolah mampu dan siap dalam menerima dan menjalankan perubahan akibat covid-19 tersebut. Dalam melaksanakan perubahan ada berbagai macam faktor yang berperan penting pada efektivitas perubahan yang dilakukan, salah satunya yaitu kesiapan individu/karyawan untuk berubah. Kesiapan individu untuk berubah merupakan salah satu faktor yang paling signifikan terhadap keberhasilan dalam mengimplementasikan perubahan yang terjadi pada organisasi (Susyanto, 2019).

Menurut Holt (Susyanto, 2019) Kesiapan untuk berubah adalah suatu hal yang perlu ditinjau sebelum melaksanakan perubahan. Kesiapan juga merupakan sebuah kepercayaan dari karyawan bahwa mereka mampu untuk melaksanakan perubahan yang di tentukan dan percaya bahwa perubahan tersebut dapat memberikan keuntungan bagi anggota

organisasi. Fernandez dan reney (Simbolon, 2017) mengatakan bahwa sebagai langkah awal melakukan proses perubahan, suatu organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu atau karyawan memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah. Agar kegiatan administrasi sekolah berjalan lancar dengan segala bentuk perubahan yang terjadi akibat covid-19 ini, diperlukan kesiapan dari tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan, serta perlunya mengukur tingkat kesiapan tenaga administrasi sekolah dalam menerima dan melaksanakan perubahan di masa pandemi ini.

Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan dari tgl 20 juli – 02 agustus 2021, dijumpai beberapa permasalahan yang terkait dengan kesiapan menerima perubahan organisasi di masa pandemi bagi tenaga administrasi sekolah di SMP Negri se Kota Payakumbuh. Hal ini terlihat pada beberapa fenomena yang terjadi, diantaranya:

Hal pertama, adanya keluhan bahwa perubahan yang dilakukan kurang tepat dan kurang sesuai, hal ini dilihat pada masa pandemi covid-19 dimana jam kerja tenaga administrasi sekolah lebih sedikit, yang sebelumnya tenaga administrasi sekolah bekerja di sekolah hingga sore, namun saat pandemi ini tenaga administrasi sekolah hanya bekerja hingga siang, sehingga banyak tugas atau pekerjaan yang bertumpuk dan dibawa kerumah, akan tetapi ketika di rumah ada hal lain yang menjadi hambatan sehingga pekerjaan terkadang tidak juga bisa terselesaikan dan membuat

tingkat kemauan tenaga administrasi sekolah dalam menyelesaikan tugas menjadi berkurang.

Hal kedua, saat melakukan pekerjaan dengan waktu yang lebih singkat, adanya keluhan tenaga administrasi sekolah yang belum terbiasa dan kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang banyak dengan waktu yang sedikit agar selesai tepat pada waktunya. Selain itu ketika melakukan rapat menggunakan aplikasi zoom masih ada tenaga administrasi sekolah yang kesulitan dalam menggunakan aplikasi zoom dan hanya menunggu informasi hasil rapat melalui grup wa saja.

Hal ketiga, menurunnya loyalitas dan kemauan tenaga administrasi sekolah dalam bekerja dan menyelesaikan tugasnya. Hal ini dikarenakan jaringan yang kurang mendukung dalam pelaksanaan kerjanya sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan serta dorongan dan pengawasan dari pimpinan/kepala sekolah kepada tenaga administrasi sekolah yang menjadi berkurang karena sedikitnya waktu kerja di masa pandemi sementara pekerjaan pimpinan/kepala sekolah yang membuatnya sibuk sehingga tidak bisa terlalu sering memberi perhatian, motivasi, dan memantau kinerja tenaga administrasi sekolah.

Hal keempat, adanya keluhan dari tenaga administrasi sekolah bahwa kurangnya manfaat yang dirasakan saat bekerja di masa pandemi. Hal ini terlihat dari tenaga administrasi sekolah yang mengalami kesulitan saat bekerja, menambah jam kerja di rumah pada malam hari yang seharusnya

digunakan untuk waktu istirahat, selain itu adanya keluhan terhadap rasa jenuh yang dirasakan dalam bekerja selama pandemi ini.

Berdasarkan fenomena yang di uraikan diatas maka peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut melalui penelitian ini yaitu **“Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi di Masa Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se Kota Payakumbuh”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian diatas, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Perubahan pelaksanaan kerja di masa pandemi masih kurang tepat.
2. Keyakinan tenaga administrasi sekolah terhadap kemampuannya dalam menerapkan perubahan masih kurang.
3. Dorongan dan perhatian dari pimpinan yang masih rendah.
4. Kurangnya manfaat yang dirasakan dari perubahan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan beberapa indentifikasi masalah diatas, maka penulis akan membatasi penelitian ini agar lebih terarah dan tepat sasaran dalam hal **“Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi di Masa Pandemi pada Tenaga Administrasi Pendidikan di SMPN Se kota Payakumbuh”** dengan indikator sebagai berikut:

1. (*appropriatness*) ketepatan perubahan
2. (*self efficacy*) rasa percaya pada kemampuan diri
3. (*management/principal support*) dukungan dari pimpinan/manajemen

4. (*personal benefit*) manfaat pribadi

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu "Seberapa siap tingkat Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi di Masa Pandemi bagi Tenaga Administrasi Sekolah di SMP Negeri Se Kota Payakumbuh yang dilihat dari segi ketepatan perubahan, keyakinan terhadap kemampuan diri, dukungan manajemen, dan manfaat perubahan bagi individu".

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Mengetahui tingkat kesiapan tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan pada masa pandemi di SMP Negeri Se Kota Payakumbuh yang dilihat dari ketepatan perubahan.
2. Mengetahui tingkat kesiapan tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan pada masa pandemi di SMP Negeri Se Kota Payakumbuh yang dilihat dari rasa percaya pada kemampuan diri.
3. Mengetahui tingkat kesiapan tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan pada masa pandemi di SMP Negeri Se Kota Payakumbuh yang dilihat dari dukungan pimpinan dan manajemen.
4. Mengetahui tingkat kesiapan tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan pada masa pandemic di SMP Negeri Se Kota Payakumbuh yang dilihat dari manfaat perubahan bagi individu.

F. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka terdapat pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa siap tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan dilihat dari aspek ketepatan perubahan?
2. Seberapa siap tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan dilihat dari aspek percaya pada kemampuan diri?
3. Seberapa siap tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan dilihat dari aspek dukungan manajemen/pimpinan?
4. Seberapa siap tenaga administrasi sekolah dalam menerima perubahan dilihat dari aspek manfaat pribadi?

G. Asumsi Penelitian

Asumsi adalah suatu hal yang tidak dapat dibantah dan sudah pasti kebenarannya. Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Setiap sekolah pasti akan mengalami sebuah perubahan.
2. Tenaga administrasi sekolah bertanggungjawab menjalankan kegiatan perubahan dalam organisasi.

H. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada semua pihak yang terkait secara teoritis dan praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mantaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai kesiapan tenaga administrasi sekolah dalam menerima dan menghadapi perubahan organisasi di masa pandemi Covid-19 di SMPN Se Kota Payakumbuh, dan menambah referensi untuk penelitian yang berkaitan dengan topik ini.

2. Manfaat praktis

a. Bagi kepala sekolah

Sebagai masukan bagi kepala sekolah untuk melihat hal-hal yang menjadi penyebab pegawai tidak siap dan tidak terlaksananya perubahan dengan baik, agar kedepannya dapat melakukan peninjauan serta perbaikan untuk melakukan perubahan.

b. Bagi Tenaga Administrasi Sekolah

Sebagai masukan bagi tenaga administrasi sekolah untuk lebih bertanggung jawab atas pekerjaan dan meningkatkan kemampuan serta kesiapan untuk menghadapi perubahan agar dapat melaksanakan perubahan dengan baik dan mencapai hasil yang diinginkan.

c. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman tentang kesiapan individu untuk berubah bagi tenaga administrasi sekolah.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kesiapan Berubah

Holt mendefinisikan kesiapan adalah kepercayaan seseorang bahwa mereka mampu melaksanakan segala perubahan yang diusulkan, perubahan yang di usulkan berdampak positif untuk dilakukan oleh organisasi, pimpinan berkomitmen atau memberikan keyakinan atas perubahan yang diusulkan, dan perubahan yang diusulkan dapat memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (Yuwono, Wiyono, Asbari, Novitasari, & Silitonga, 2020). Sedangkan Bernerth (2015) menyatakan bahwa kesiapan yaitu suatu realisasi pikiran dalam diri individu yang mengalami proses penerimaan terhadap suatu perubahan.

Kesiapan berubah didefinisikan sebagai tingkatan dimana individu atau karyawan memandang positif akan perubahan, dan juga tingkatan dimana para karyawan meyakini bahwa perubahan dapat memberikan manfaat bagi individu ataupun organisasinya (Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005). Sedangkan menurut Susyanto (2019) kesiapan untuk berubah adalah sesuatu yang perlu untuk ditinjau sebelum organisasi melakukan suatu perubahan. Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap mampu menerima dengan baik yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan, mencerminkan sejauh mana individu untuk bisa menyetujui, menerima dan

mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Kesiapan individu untuk berubah adalah kesiapan yang melibatkan kebutuhan untuk memperlihatkan perubahan, dimana individu merasa mampu mencapai perubahan (*self-efficacy*) dan memiliki kesempatan berpartisipasi dalam proses pelaksanaan perubahan (Cunningham et al., 2002).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kesiapan berubah adalah kepercayaan individu bahwa mereka siap dan mampu menerima dan melaksanakan perubahan yang diusulkan. Perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan oleh organisasi, serta pemimpin pun mendukung atas perubahan yang diusulkan, dan perubahan yang diusulkan dapat memberikan keuntungan bagi anggota organisasi. Kesiapan untuk berubah akan menunjukkan perilaku individu dalam menerima dan merangkul rencana perubahan yang dilakukan. Dengan kesiapan individu dalam menerima perubahan organisasi dapat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi untuk menacapai tujuan.

2. Pentingnya Kesiapan untuk Berubah

Kehidupan di yang semakin dinamis ini banyak dorongan-dorongan perubahan, baik itu dari segi internal maupun eksternal. Kondisi lingkungan yang selalu berubah yang membuat suatu organisasi memiliki kebutuhan untuk berubah demi mempertahankan kemampuan dan daya saing, namun perubahan yang di tetapkan terkadang tidak selalu sesuai dengan harapan. Kesiapan karyawan merupakan suatu pendorong dalam perubahan

organisasi untuk mencapai efektivitas dari perubahan tersebut (Simbolon, 2017). Jika seorang karyawan tidak percaya bahwa perubahan tersebut diperlukan atau karyawan merasa akan mendapatkan kesulitan dan kendala ketika melakukan perubahan, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan.

Eby, Adams, Russell, & Gaby (2000) mengatakan bahwa setiap organisasi yang akan melakukan sebuah perubahan sangat membutuhkan karyawan yang mampu dan siap untuk menerima dan melaksanakan perubahan yang akan ditetapkan dengan baik. Sejalan dengan itu Bernerth (2015) menjelaskan bahwa faktor keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan adalah kesiapan karyawan itu sendiri dalam berubah. Hal ini telah membuktikan bahwa kesiapan karyawan dalam menerima dan mampu untuk melaksanakan perubahan merupakan hal yang penting untuk kelancaran dalam melakukan perubahan demi mencapai tujuan dan efektifitas suatu organisasi tersebut.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Berubah

Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007) mengatakan bahwa terdapat 3 faktor yang mempengaruhi seorang karyawan untuk memiliki kesiapan dalam menerima dan menghadapi perubahan yaitu isi perubahan itu sendiri (*change content*), proses pelaksanaan perubahan (*change process*), dan kondisi lingkungan (*organizational context*).

Selanjutnya Holt, Helfrich, Hall, & Weiner (2010) juga mengemukakan bahwa kesiapan individu untuk berubah terdiri dari faktor

struktural (faktor kognitif) yaitu kesiapan individu yang dilihat dari pengetahuan kompetensi dan kemampuan individu yang sesuai dengan kebutuhan perubahan. Sementara faktor afektif (faktor psikologis) yaitu keyakinan dari diri individu terhadap perubahan yang terdiri dari (1) kesesuaian perubahan, (2) dukungan pimpinan, (3) kepercayaan terhadap kemampuan pribadi, (4) manfaat bagi individu.

Sementara itu Armenakis & Harris (2009) mengemukakan lima faktor utama yang dapat merubah kesiapan diri karyawan untuk mendukung perubahan, yaitu:

a) *Discrepancy*

Faktor ini merupakan keyakinan karyawan terhadap perubahan yang diusulkan oleh organisasi itu perlu dan menghasilkan manfaat baik untuk karyawan atau organisasi.

b) *Appropriatness*

Faktor ini merupakan keyakinan karyawan bahwa perubahan yang dilakukan merupakan cara yang tepat dan benar untuk dilakukan, yang akan menimbulkan manfaat untuk organisasi dan individu itu sendiri.

c) *Self Efficacy*

Faktor ini merupakan rasa percaya bahwa karyawan mampu dalam melakukan perubahan. Maksud dari faktor ini yaitu rasa percaya diri karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan perubahan yang diusulkan dan percaya bahwa karyawan tersebut bisa menjalankan perubahan dengan hasil yang diinginkan.

d) *Principal Support*

Faktor ini merupakan persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan atau dorongan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan untuk mensukseskan perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain pimpinan organisasi memberi dukungan baik berupa motivasi/arahan maupun sarana penunjang pelaksanaan perubahan.

e) *Personal Valance*

Faktor ini merupakan keyakinan karyawan bahwa perubahan yang dilakukan akan memberikan manfaat untuk diri karyawan yang melaksanakan perubahan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan berubah dikelompokkan menjadi 2 yaitu faktor struktural dan faktor psikologis.

4. Dimensi Kesiapan Berubah

Menurut Holt et al. (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dimensi kesiapan berubah, yaitu:

a) Kesesuaian perubahan bagi organisasi (*Appropriatness*)

Kesesuaian atau disebut juga ketepatan perubahan pada suatu organisasi adalah kebutuhan untuk berubah dimana karyawan menilai perlu atau tidaknya dan yakin bahwa organisasi melakukan perubahan yang tepat dan adanya manfaat positif dari perubahan di mana karyawan merasa bahwa perubahan yang dilakukan memberi manfaat bagi dirinya dan juga organisasi.

b) Dukungan dari manajemen (*Management support*)

Dukungan manajemen merupakan persepsi atau keyakinan dari individu bahwa manajemen atau para pimpinan yang menaungi seluruh karyawan memberikan dukungan atau motivasi dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan tersebut. Dukungan yang dimaksud dapat berupa dukungan dalam memberikan motivasi, memberikan arahan serta dapat juga berupa fasilitas yang menunjang untuk melakukan pekerjaan yang terkait dengan perubahan yang diusulkan.

c) Manfaat perubahan bagi individu (*Personal benefit*)

Manfaat perubahan bagi karyawan yaitu karyawan merasa bahwa perubahan yang diusulkan akan memberikan manfaat/keuntungan yang positif untuk dirinya.

d) Efikasi diri (*Self efficacy*)

Efikasi diri menjelaskan tentang kepercayaan seseorang/karyawan terhadap kemampuan yang dimilikinya dan percaya bahwa dirinya mampu melaksanakan proses perubahan dengan baik.

5. Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan selalu terjadi di setiap lembaga baik disadari atau tidak. perubahan merupakan suatu kekuatan yang sangat hebat, yang dapat memberikan motivasi, perubahan juga berarti meninggalkan sesuatu yang lama dan merubahnya menjadi sesuatu hal yang baru yang disesuaikan dengan keadaan lingkungannya (Mudeng et al., 2017). Begitu pula dengan organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan sebuah perubahan.

Setiap perubahan yang terjadi di lingkungan harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi tersebut bisa menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Perubahan dapat dilakukan setelah melihat urgensi pada organisasi.

Menurut Winardi (2010) perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku pada masa sekarang menuju ke kondisi masa yang akan datang sesuai dengan yang di inginkan guna meningkatkan efektifitasnya. Perubahan organisasi adalah perubahan dalam suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan lain-lain. Sejalan dengan itu Robbins (2006) menyatakan bahwa setiap perubahan yang terjadi dalam suatu lembaga baik itu sekolah ataupun organisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka peningkatan keefektifan kegiatan di suatu organisasi yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan serta perilaku dari anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan masa yang akan datang untuk meningkatkan keefektifan organisasi tersebut untuk mencapai tujuan. sekolah sebagai salah satu organisasi juga harus melakukan sebuah perubahan guna untuk menjadikannya lebih baik dari keadaan sebelumnya dengan mengikuti kondisi lingkungannya.

6. Faktor Penyebab Perubahan Organisasi

Organisasi selalu menghadapi berbagai tantangan baik itu yang berasal dari dalam diri organisasi maupun yang berasal dari lingkungan yang menjadi penyebab organisasi itu harus berubah (Sutarto, 1998).

Penyebab perubahan yang berasal dari dalam diri organisasi yaitu:

- a) Volume kegiatan yang bertambah banyak
- b) Adanya peralatan baru
- c) Perubahan tujuan
- d) Penambahan tujuan
- e) Perluasan wilayah kegiatan
- f) Tingkat pengetahuan
- g) Tingkat keterampilan
- h) Sikap serta perilaku para pegawai

Sedangkan penyebab perubahan yang berasal dari lingkungan yaitu:

- a) Adanya peraturan baru
- b) Perubahan kebijaksanaan dari organisasi tingkat yang lebih tinggi
- c) Perubahan selera masyarakat terhadap produksi pabrik
- d) Perubahan mode
- e) Perubahan gaya hidup masyarakat

Dalam menghadapi berbagai macam tantangan penyebab perubahan, organisasi dapat menyesuaikan diri dengan melakukan beberapa hal sebagai berikut:

- a) Merubah struktur, yaitu menambah satuan, mengurangi satuan, merubah kedudukan satuan, menggabung beberapa satuan menjadi satuan yang lebih besar, merubah sistem sentralisasi menjadi desentralisasi atau sebaliknya.
- b) Merubah tata kerja seperti tata cara, tata aliran, tata tertib, dan syarat-syarat melakukan pekerjaan.
- c) Merubah orang, dalam pengertian merubah sikap, tingkah laku, perilaku, meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keterampilan.
- d) Merubah peralatan kerja

Dalam mencapai tujuan dan keefektifan kerja setiap organisasi perlu memperhatikan keadaan lingkungan yang dinamis dan berubah, maka dari itu organisasi maupun sekolah memerlukan perubahan untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan dan keefektifan kerjanya. Setiap organisasi yang melakukan perubahan merupakan organisasi yang secara sadar sedang berada pada kondisi yang tidak seimbang. Menurut Siagian (2008) faktor-faktor ketidak seimbangan organisasi tersebut antara lain yaitu:

- a. Pesatnya pertumbuhan dalam suatu organisasi,
- b. Terjadinya kemunduran dalam setiap kegiatan organisasi
- c. Perubahan dalam bentuk, jenis dan tingkat persaingan
- d. Perubahan karena perkembangan dan penerapan teknologi baru
- e. Kebijakan pemerintah dan peraturan perundang-undangan yang berubah
- f. Perubahan social ditengah masyarakat

7. Permasalahan dalam Perubahan Organisasi

Setiap organisasi yang melakukan perubahan akan selalu dihadapi oleh berbagai masalah terutama adalah penolakan atas perubahan tersebut. Robbins (2008;343) menjelaskan bahwa perilaku individual dan organisasi adalah organisasi dan para anggotanya menentang perubahan. Hal ini perlu dipertimbangkan oleh organisasi setiap akan melakukan suatu perubahan. Setiap perubahan yang diusulkan akan direspon oleh karyawan/pegawai yang ikut melaksanakan perubahan tersebut. Organisasi maupun sekolah yang melakukan perubahan memerlukan pegawai yang mau menerima dan merespon perubahan dengan baik agar dapat terlaksanakannya perubahan yang diusulkan.

Hal ini berkaitan dengan kesiapan pegawai/karyawan dalam menerima perubahan. Apabila pegawai/karyawan merasa perubahan yang diusulkan berdampak positif dan tepat untuk dilakukan, maka dapat menimbulkan respon yang baik terhadap perubahan dan meningkatkan kemauan pegawai/karyawan dalam melaksanakan perubahan. Sebaliknya apabila pegawai/karyawan merasa perubahan tidak berdampak positif dan tidak tepat untuk dilakukan, maka dapat menimbulkan respon yang kurang baik dan adanya sikap penolakan dari pegawai/karyawan.

Menurut Resi Yudhaningsih (2011) setiap penolakan tidak selalu muncul secara segera seperti mengajukan protes, mengajukan mogok kerja, serta demonstrasi, ada juga penolakan secara lambat laun seperti loyalitas kepada organisasi menurun, motivasi berkurang, kesalahan dalam bekerja

meningkat, keterlambatan penyelesaian kerja berkurang, serta berkurangnya kedisiplinan.

8. Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi

Kesiapan untuk berubah adalah sesuatu yang perlu untuk ditinjau sebelum organisasi melakukan suatu perubahan. Kesiapan berubah didefinisikan sebagai sikap mampu menerima dengan baik yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan (Susyanto, 2019). Sedangkan Bernerth (2015) menyatakan bahwa kesiapan berubah yaitu suatu realisasi pikiran dalam diri individu yang mengalami proses penerimaan terhadap suatu perubahan. Dengan kata lain apabila individu siap untuk berubah maka individu tersebut mampu menerima dan melaksanakan perubahan yang terjadi.

Perubahan berarti meninggalkan sesuatu yang lama dan merubahnya menjadi sesuatu yang baru yang disesuaikan dengan keadaan lingkungannya (Mudeng et al., 2017). Salah satu perubahan organisasi yang berasal dari lingkungan yaitu adanya perubahan kebijakan dari organisasi tingkat yang lebih tinggi dan adanya peraturan baru (Sutarto, 1998). Pada masa pandemi ini adanya perubahan yang terjadi di sekolah, yaitu perubahan kebijakan seperti jam kerja yang berubah dan tata cara kerja yang berubah. Agar berjalannya perubahan dengan baik dan dapat mencapai tujuan serta efektifitas suatu organisasi atau sekolah memerlukan karyawan yang siap untuk berubah. Kesiapa individu/karyawan untuk berubah merupakan faktor

keberhasilan dalam mengimplementasikan perubahan yang terjadi pada organisasi (Susyanto, 2019).

Untuk mengukur kesiapan individu untuk berubah dalam menerima perubahan organisasi dapat menggunakan beberapa indikator kesiapan berubah yaitu: ketepatan perubahan, rasa percaya pada kemampuan diri (*self efficacy*), dukungan manajemen/pimpinan (*management/principal support*).

9. Pengertian Tenaga Administrasi Sekolah

Tenaga administrasi sekolah menurut zulkarnain & sumarsono (Muspawi & Robi'ah, 2020) adalah tenaga kependidikan yang bertugas memberikan dukungan layanan administrasi guna terselenggarakannya proses pendidikan di sekolah. Tenaga administrasi sekolah merupakan staf tata usaha (TU) yang berperan aktif dalam memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan.

Kuncoro (Zakhiroh, 2013) mengatakan bahwa tenaga administrasi sekolah merupakan layanan yang berfungsi meringankan penyediaan fasilitas terhadap tujuan aktivitas substantif. Tenaga administrasi sekolah atau tata usaha adalah staf yang melaksanakan tugas-tugas teknis ketatausahaan dengan latar belakang keahlian dan latar belakang pendidikannya masing-masing (Hidayat & Nurhikmahyanti, 2014).

Dari penjelasan di atas dapat penulis simpulkan bahwa tenaga administrasi sekolah adalah tenaga kependidikan yang berperan sebagai layanan administrasi di sekolah guna terselenggarakannya proses pendidikan di sekolah.

10. Fungsi Tenaga Administrasi Sekolah

Depdiknas (Rosali & Tolla, 2020) menyatakan bahwa beberapa fungsi tenaga administrasi sekolah sebagai berikut:

- a) Membantu kepala sekolah dalam melakukan kegiatan administrasi (urusan surat menyurat, ketatausahaan) suatu sekolah yang berkaitan dengan pembelajaran.
- b) Pelaksanaan urusan kepegawaian bertugas membantu dalam kegiatan atau kelancaran kepegawaian baik itu pendidik maupun tenaga kependidikan yang bertugas di sekolah.
- c) Pelaksana urusan keuangan bertugas membantu dalam mengelola segala keuangan di sekolah.
- d) Pelaksana urusan perlengkapan/logistik bertugas membantu dalam mengelola segala perlengkapan/logistic di sekolah.
- e) Pelaksana secretariat dan kesiswaan bertugas membantu kepala tata usaha/kepala sub bagian tata usaha dalam mengelola kesekretarian dan kesiswaan di sekolah.

11. Indikator Kesiapan Menerima Perubahan Organisasi

Holt (Novitasari, Asbari, Sutardi, GazalI, & Silitonga, 2020) mengemukakan bebrapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah terhadap karyawan antara lain:

- a) Keyakinan karyawam bahwa perubahan yang diusulkan tepat dan berdampak positif bagi organisasi

- b) Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
- c) Keyakinan dari karyawan terhadap alasan yang jelas dan logis untuk berubah dan adanya kebutuhan yang dapat terpenuhi dari perubahan yang diusulkan
- d) Karyawan akan lebih fokus kepada manfaat yang diperoleh dari perubahan yang diusulkan untuk perusahaan atau organisasi
- e) Keyakinan karyawan terhadap kemampuannya untuk mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan
- f) Karyawan merasa adanya komitmen serta dukungan dari pimpinan dan manajemen dalam organisasi dalam melaksanakan perubahan yang diusulkan
- g) Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan

Menurut (Holt et al., 2007) kesiapan berubah dilihat dari 4 dimensi yaitu: Appropriateness (ketepatan perubahan), Self Efficacy (Rasa percaya pada kemampuan diri), Management support (Dukungan manajemen), Personal Benefit (Manfaat untuk individu).

Sedangkan Menurut Armenakis & Harris (2009) kesiapan seseorang untuk berubah terdiri dari: Discrepancy (ketidaksesuaian), Appropriateness (kesesuaian perubahan), Efficacy (Rasa percaya pada kemampuan diri), principal support (Dukungan dari pimpinan), Personal valance (Manfaat bagi karyawan).

Tabel 1. Indikator kesiapan menerima perubahan organisasi

No	Indikator kesiapan berubah	Pendapat Para Ahli		
		Holt	Armenakis	Jml
1.	Appropriateness (Ketepatan perubahan)	✓	✓	2
2.	Self Efficacy (Rasa percaya pada kemampuan diri)	✓	✓	2
3.	Management/Principal Support (Dukungan manajemen/pimpinan)	✓	✓	2
4.	Personal Benefit (Manfaat pribadi)	✓	✓	2
5.	Discrepancy (ketidaksesuaian)		✓	1

Dari beberapa pendapat para ahli diatas penulis menyimpulkan beberapa indikator kesiapan berubah dalam penelitian ini diantaranya, yaitu: ketepatan perubahan (*appropriateness*), Rasa percaya pada kemampuan diri (*Self Efficacy*), Dukungan manajemen/pimpinan (*Management support*), Manfaat pribadi (*Personal benefit*). Berikut penjelasan indicator lebih lanjut:

a. Ketepatan Perubahan (*Appropriatness*)

Menurut Simbolon (2017) ketepatan berubah merupakan hal yang menjelaskan tentang keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat untuk dilakukan oleh organisasi dan menghasilkan manfaat untuk organisasi dari penerapan perubahan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari efektifitas dan efisiensi saat melakukan perubahan, jika perubahan tepat untuk dilakukan maka tentunya pekerjaan yang dilakukan akan berdampak baik dan tidak menimbulkan kendala dalam bekerja.

Menurut Purwoko (2017) perubahan yang dilakukan tersebut merupakan suatu yang tepat dan sesuai untuk dilakukan (*appropriateness*),

persepsi ini dapat menumbuhkan keyakinan bahwa organisasi melakukan sesuatu yang benar, tepat, dan pasti yang akan mendorong untuk meningkatkan rasa percaya diri dalam melakukan perubahan.

Dalam hal ini perubahan kebijakan dan tata cara kerja yang terjadi akibat pandemi harus tepat untuk dilakukan dan memberikan manfaat serta tidak menimbulkan kendala dan dapat mencapai efektivitas perubahan tersebut. (Slamet & Cahyo Kuncoro Rahmad Jati, 2020) mengatakan ketepatan kebijakan dinilai dari sejauh mana kebijakan tersebut memang dapat memecahkan masalah yang hendak dipecahkan. Hal ini merupakan tepat atau tidaknya perubahan kebijakan yang dilakukan selama pandemi. Dalam proses ini keberhasilan suatu kebijakan dapat dilihat dari tujuan kebijakan yang benar-benar tercapai berguna/bermanfaat, bernilai, dan mempunyai dampak perubahan sesuai dengan misi kebijakan tersebut (Juhra, Lengkong, & Dengo, 2018)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketepatan dalam perubahan yang diusulkan (Appropriatness) sangat penting terhadap kesiapan karyawan (Tenaga administrasi sekolah) dalam menerima dan mampu mengimplementasikan perubahan. Apabila perubahan kebijakan yang diusulkan tepat dan memberikan dampak positif bagi pekerjaan, maka akan menimbulkan respon positif dan meyakinkan karyawan (Tenaga administrasi sekolah) dalam melakukan perubahan yang diusulkan.

b. Rasa percaya pada kemampuan diri (*Self Efficacy*)

Menurut Simbolon (2017) (*self efficacy*) rasa percaya diri individu merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengimplementasikan perubahan yang ditetapkan, mempunyai keterampilan, kemampuan dan sanggup untuk melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan perubahan. Hal ini merupakan kemampuan untuk melakukan perubahan kebijakan yang terjadi di masa pandemi seperti kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan kemampuan menggunakan teknologi informasi. *Self efficacy* adalah konsep yang mempengaruhi seseorang dalam berpikir, bertindak, dan meyakinkan diri (Rusyda, Suherman, Suhendra, & Rusdinal, 2020). Dengan kata lain karyawan merasa memiliki kemampuan dan kesanggupan dalam bertindak menyelesaikan pekerjaan dan masalah pekerjaan selama melakukan perubahan pelaksanaan kerja di masa pandemi.

Menurut Prabowo, Winarno, & Fauziati (2014) percaya pada kemampuan diri (*self efficacy*) merupakan penilaian seseorang pada dirinya sendiri atau keyakinan seseorang dalam seberapa besar tingkat kemampuannya dalam melakukan tugas atau pekerjaan dengan hasil yang diinginkan terhadap perubahan yang diusulkan. Hal tersebut dapat berupa kemampuan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan. Sejalan yang dikatakan oleh *Associate*

Professor T.J. Jenney (Novel, 2019) bahwa sifat kesiapan menerima perubahan diantaranya yaitu kemampuan beradaptasi.

Menurut Permatasari & Masyur (2015) mengatakan bahwa sumber utama *self efficacy* adalah memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dari suatu tugas. Menurut Alwisol (2009:288) untuk meningkatkan efikasi diri dibutuhkan beberapa faktor yang bisa mempengaruhi efikasi diri seseorang salah satunya adalah pengalaman menguasai sesuatu dan kondisi emosi individu tersebut.

Dari pernyataan para ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa rasa percaya pada kemampuan diri dapat mengsucceskan suatu perubahan yang dilakukan oleh organisasi, dengan adanya rasa percaya karyawan (tenaga administrasi sekolah) terhadap kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang ada pada dirinya akan menimbulkan rasa yakin dan mampu untuk melakukan perubahan selama masa pandemi. Rasa percaya yang dimiliki seorang karyawan terhadap pengetahuan dan kemampuan yang ada dalam dirinya tentu akan mendorong semangat dan keyakinan pada dirinya untuk melakukan pekerjaan selama proses perubahan yang diusulkan, serta yakin bahwa dirinya mampu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan selama pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Dalam organisasi kepercayaan merupakan salah satu modal untuk mampu bertindak. Rasa percaya pada kemampuan diri dapat melibatkan

kesediaan seseorang dalam bertingkah laku karena adanya keyakinan bahwa diri individu tersebut sanggup untuk melakukan sesuatu yang positif.

c. Dukungan manajemen/pimpinan (*Management/Principal Support*)

Menurut Simbolon (2017) (*Management/Principal support*) dukungan manajemen/pimpinan merupakan persepsi dan keyakinan dari individu kepada manajemen/organisasi yang menaungi seluruh karyawan dalam memberi dukungan atau motivasi dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan. Hal ini berguna untuk meningkatkan semangat karyawan terhadap pekerjaan agar dapat mensukseskan perubahan organisasi tersebut. Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya, dukungan itu bisa berupa bentuk perhatian dari pimpinan kepada bawahannya dan juga bisa berupa sarana dan prasarana yang memadai di dalam menunjang pekerjaan pegawainya (Metria & Riana, 2018).

Sementara itu menurut Purwoko (2017) terdapat dukungan yang memadai dari para pimpinan organisasi (*Principal support*) ialah persepsi bahwa adanya dukungan dari pimpinan yang akan mengurangi rasa keraguan karyawan terhadap perubahan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut. Dukungan yang dimaksud dapat berupa sikap pimpinan dalam memberikan dukungan (misalnya memberikan motivasi, arahan dan memberi penghargaan).

Dukungan dari pemimpin tentu juga akan menumbuhkan motivasi dan semangat kerja seorang karyawan. Dengan adanya dukungan yang diberikan oleh pimpinan dan manajemen dalam organisasi baik berupa dukungan dalam memberikan motivasi, memberi arahan, memberi penghargaan, memberi perhatian ataupun dukungan dari bentuk sarana dan prasarana yang dapat mendukung dalam mengerjakan pekerjaan tentunya dapat meningkatkan kemampuan dan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan perubahan. Hal ini dapat memberikan motivasi karyawan (Tenaga administrasi sekolah) dalam melakukan tugas atau aktivitas yang berkaitan dengan perubahan yang diusulkan sesuai dengan hasil yang diinginkan.

d. Manfaat pribadi (*Personal Benefit*)

Menurut menurut Simbolon (2017) manfaat pribadi (*Personal benefit*) ialah keyakinan dari individu yang dimana secara personal dirinya merasa akan memperoleh manfaat atau keuntungan ketika melakukan perubahan yang diusulkan. Menurut Franceline & Dahesihsari (2015) (*Personal valance*) manfaat pribadi adalah perasaan individu terhadap manfaat yang akan diperolehnya ketika mengimplementasikan perubahan yang diusulkan oleh organisasi. Hal ini dapat berupa manfaat pribadi karyawan seperti perubahan jam kerja yang tidak mengganggu waktu pribadi di luar jam kerja karyawan tersebut.

Sementara itu Purwoko (2017) mengatakan bahwa manfaat pribadi (*Personal benefit*) ialah manfaat yang jelas dan nyata, baik itu dalam

jangka panjang maupun jangka pendek dan seberapa tertariknya karyawan terhadap manfaat tersebut tentu juga berpengaruh terhadap keyakinan atau komitmen karyawan dalam melakukan perubahan. Manfaat yang di maksud berupa karir di masa depan, peningkatan keterampilan, dan kemudahan melakukan pekerjaan selama perubahan di masa pandemi.

Dari pernyataan para ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa manfaat dan keuntungan dari sebuah perubahan yang diusulkan sangat mempengaruhi keyakinan dan kesiapan karyawan dalam menerima dan melaksanakan perubahan. Apabila karyawan merasa bahwa perubahan yang ditetapkan akan memberikan manfaat untuk dirinya, maka hal tersebut akan meningkatkan rasa kemauan dan kepercayaan pada diri karyawan untuk melaksanakan perubahan yang diusulkan. Maka dari itu suatu perubahan yang diusulkan harus memiliki manfaat dan keuntungan bagi anggota organisasi agar mereka dapat melakukan tugas serta aktivitas dari perubahan tersebut dengan hasil yang diinginkan.

B. Penelitian Relevan

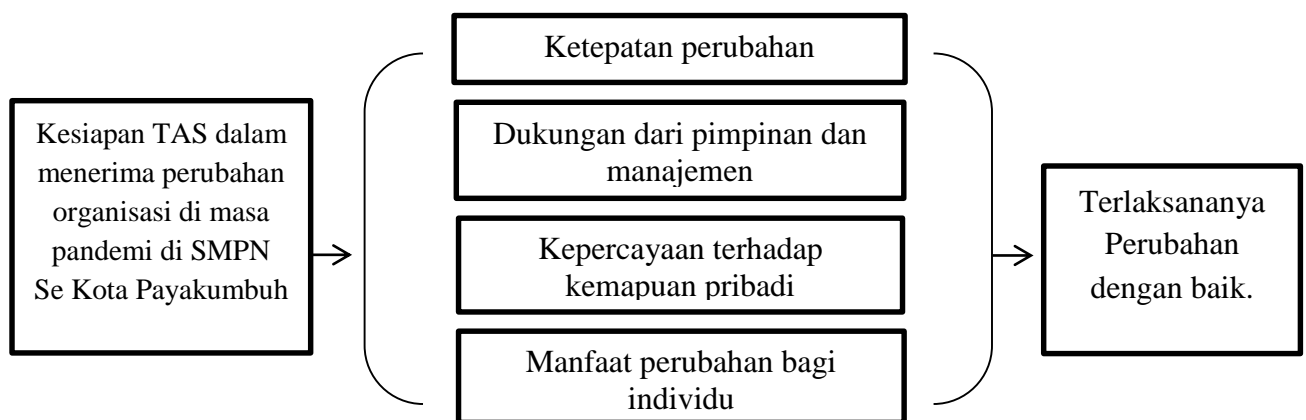
1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Francellin Agustine (2016) dengan judul penelitiannya yaitu Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah (*Readiness for change*) Karyawan. Jenis penelitian yang dipakai pada penelitian ini adalah penelitian korelasional dengan menggunakan teknik correlational product moment dari pearson. Penelitian ini dilakukan dengan sampel sebanyak 146 karyawan. Teknik

pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Hotpascaman Simbolon (2017) dengan judul Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan sampel sebanyak 93 orang. Instrument yang digunakan adalah skala sikap. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Sekunder yang berasal dari perusahaan dan data primer yang berasal dari penyebaran skala. Hasil dari penelitian ini terdapat pengaruh positif yang diberikan oleh engagement karyawan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

C. Kerangka Konseptual

Mengukur kesiapan individu untuk berubah merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan untuk mengetahui tingkat keberhasilan perubahan.



Gambar 1. Kerangka konseptual kesiapan TAS menerima perubahan organisasi di masa pandemi di SMPN Se Kota Payakumbuh

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil Penelitian tentang kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh dapat diambil Kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh aspek ketepatan perubahan sudah cukup siap dengan rata-rata tingkat capaian responden sebesar 66,2%.
2. Kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh aspek rasa percaya pada kemampuan diri sudah cukup siap dengan rata-rata tingkat capaian responden sebesar 75,4%.
3. Kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh dukungan manajemen/pimpinan sudah siap dengan rata-rata tingkat capaian responden sebesar 85,2%.
4. Kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh aspek manfaatpribadi sudah cukup siap dengan rata-rata tingkat capaian responden sebesar 75,2%.

5. Hasil rekapitulasi secara keseluruhan mengenai Kesiapan menerima perubahan organisasi pada masa pandemi bagi tenaga administrasi Sekolah di SMP Negeri Se-Kota Payakumbuh sudah cukup siap dengan rata-rata tingkat capaian responden sebesar 75,5%.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut.

1. Pada indikator ketepatan perubahan berada pada kategori cukup siap, sehingga perlu ditingkatkan dengan cara pimpinan organisasi harus lebih memperhatikan hal yang lebih sesuai dan bermanfaat dalam melakukan perubahan agar perubahan yang diusulkan dapat menjadi lebih tepat dan lebih baik untuk dilakukan sehingga akan membuat karyawan lebih siap melaksanakan perubahan.
2. Pada indikator percaya pada kemampuan diri berada pada kategori cukup siap, sehingga perlu ditingkatkan dengan cara pemberian latihan keterampilan atau kemampuan yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan informasi yang akan meningkatkan rasa percaya pada kemampuan diri agar tenaga administrasi lebih siap melakukan perubahan.
3. Pada indikator dukungan manajemen/pimpinan berada pada kategori siap, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi dengan cara pimpinan perlu memberi dukungan yang lebih lebih baik berupa motivasi ataupun fasilitas penunjang, sehingga dengan dukungan yang memadai tenaga administrasi lebih siap melakukan perubahan dengan baik.

4. Pada indikator manfaat pribadi berada pada kategori cukup siap sehingga perlu ditingkatkan lagi dengan cara memberikan manfaat yang lebih jelas baik dalam jangka waktu panjang maupun jangka waktu pendek dari perubahan yang dilakukan agar karyawan memiliki ketertarikan dan kemauan dalam melakukan perubahan yang membuatnya menjadi lebih siap sehingga terlaksananya perubahan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwisol. (2009). *Psikologi Kepribadian*. Malang: UMM Press.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 7017. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Barakatu, A. R. (2007). MEMBANGUN MOTIVASI BERPRESTASI: Pengembangan Self Efficacy dan Penerapannya dalam Dunia Pendidikan. *Lentera Pendidikan : Jurnal Ilmu Tarbiyah Dan Keguruan*, 10(1), 34–51. <https://doi.org/10.24252/lp.2007v10n1a3>
- Bernerth, J. (2015). Expanding of our understanding of change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 75, 377–392.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Franceline, D., & Dahesihsari, R. (2015). Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Divisi Hr Pt. X Studi Kasus Proses Desentralisasi Sistem Erp/Sap Modul Organization Management (Om). *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 4(2), 90–105.
- Hidayat, S. P., & Nurhikmahyanti, D. (2014). PERAN TENAGA ADMINISTRASI SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PELAYANAN SEKOLAH DI MAN 1 KOTA MOJOKERTO. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 4(4), 152–162.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.