

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Lokasi dilakukannya penelitian ini yaitu pada MTs Negeri di kota Banjarmasin yang akan dipaparkan berikut ini:

##### **1. MTs Negeri 1 Banjarmasin**

Lokasi : di “Jl. Kelayan A, Gg. Setuju RT. 12 No. 4 Kel. Kelayan Dalam Kec. Banjarmasin Selatan Kota Banjarmasin Kode Pos 70242.” Didirikan : tahun 1968 dengan NSM: 121163710001, SK/Izin berdiri : No. 42 Tahun 1968 pada tanggal 6 Juli 1968, nomor urut 363 Pejabat Menteri Agama. Saat ini Kepala Madrasah yang menjabat : Drs. H. Ahmad Baihaki, jumlah siswa tahun pelajaran 2021-2022 yaitu 378 orang, jumlah guru sebanyak 27 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 9 orang.

##### **2. MTs Negeri 2 Banjarmasin**

Lokasi : di “Jl. Batu Benawa Raya No. 32 RT. 47 RW. 04 Kel. Teluk Dalam Kec. Banjarmasin Tengah Kota Banjarmasin Kode Pos 70117.” Sejak tahun 1979 MTs ini telah berdiri berdasarkan SKB 3 menteri yaitu Mendikbud, Mendagri, dan Menag dengan nomor surat yaitu no. 6 tahun 1975, no. 37/u/1975, dan no. 36 tahun 1975 tanggal 24 Maret 1975. NSM MTs ini yaitu 211.637.10.3012 berdasarkan SK pendirian MTs dari Kanwil Depag, no. KMA Nomor 16 tanggal 16 Maret 1978. Saat ini

Kepala Madrasah yang menjabat : Riduansyah, M.Pd., jumlah siswa tahun pelajaran 2021-2022 yaitu 940 orang, jumlah guru sebanyak 65 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 13 orang.

### **3. MTs Negeri 3 Banjarmasin**

Lokasi : di “Jl. Bhakti No. 24 RT. 32 Kel. Pemurus Dalam Kec. Banjarmasin Selatan Kota Banjarmasin Kode Pos 70248.” Berdiri : Sejak tahun 1995 dengan SK Menag RI No. 515 Tahun 1995, NSM: 121163710003. Saat ini Kepala Madrasah yang menjabat : H. Misran, S.Ag., jumlah siswa tahun pelajaran 2021-2022 yaitu 871 orang jumlah guru sebanyak 53 dan tenaga kependidikan sebanyak 17 orang.

### **4. MTs Negeri 4 Banjarmasin**

Lokasi : di “Jl. Laksana Intan No. 21 RT. 14 Kel. Kelayan Selatan Kec. Banjarmasin Selatan Kota Banjarmasin Kode Pos 70233.” Didirikan : tahun 2009, dengan SK Menag Nomor 48 tahun 2009, NSM: 121163710004. Saat ini Kepala Madrasah yang menjabat Dra. Hj. Naini Pristiana jumlah siswa tahun pelajaran 2021-2022 yaitu 871 orang, jumlah guru sebanyak 23 orang dan tenaga kependidikan sebanyak 23 orang.

## **A. Hasil Penelitian**

Hasil penelitian yang penulis peroleh dari penelitian lapangan dengan mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden yaitu guru-guru

MTs Negeri Se- Kota Banjarmasin dipaparkan dalam bentuk data statistik kuantitatif berikut ini:

### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik dari responden pada penelitian ini dipaparkan berupa data yang telah dikategorikan yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, dan status kepegawaian yang diperoleh dari total responden 168 orang guru pada MTs Negeri Kota Banjarmasin.

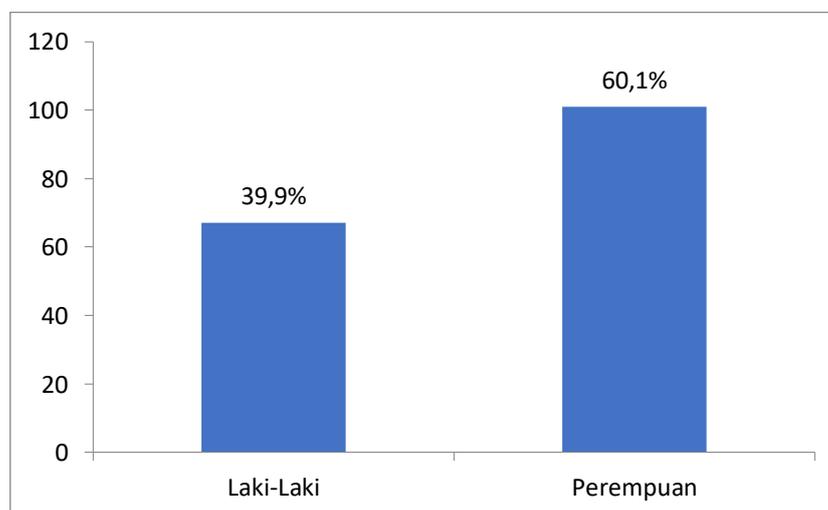
#### a. Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam bentuk tabel dan grafik berikut ini:

**Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	67	39,9%
2	Perempuan	101	60,1%
<b>Total</b>		<b>168</b>	<b>100%</b>

**Grafik 4.1 Persentase Jenis Kelamin Responden**



Pada sajian data dalam bentuk tabel dan grafik tersebut menunjukkan bahwa guru yang paling banyak dengan jenis kelamin perempuan yang menjadi responden pada penelitian ini yaitu 101 orang (60,1%).

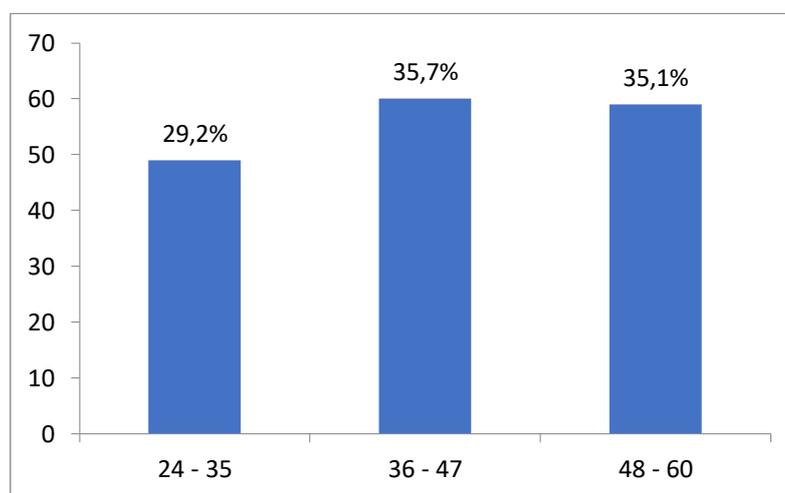
## b. Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam bentuk tabel dan grafik berikut ini:

**Tabel 4.2 Usia Responden**

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	24 – 35	49	29,2%
2	36 – 47	60	35,7%
3	48 – 60	59	35,1%
<b>Total</b>		<b>168</b>	<b>100%</b>

**Grafik 4.2 Persentase Usia Responden**



Pada sajian data dalam bentuk tabel dan grafik tersebut menunjukkan bahwa guru yang paling banyak berada pada rentang usia 36 – 47 tahun bekategori guru usia sedang yaitu 60 orang (35,7%).

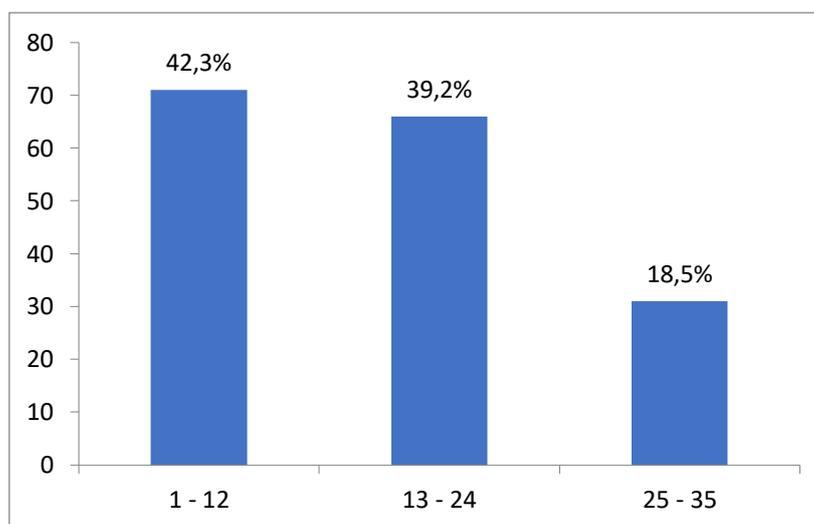
### c. Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan dalam bentuk tabel dan grafik berikut ini:

**Tabel 4.3 Masa Kerja Responden**

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	1 – 12	71	42,3%
2	13 – 24	66	39,2%
3	25 – 35	31	18,5%
<b>Total</b>		<b>168</b>	<b>100%</b>

**Grafik 4.3 Persentase Masa Kerja Responden**



Pada sajian data dalam bentuk tabel dan grafik tersebut menunjukkan bahwa guru yang paling banyak berada pada rentang masa kerja 1 – 12 tahun berkategori guru masa kerja muda yaitu 71 orang (42,3%).

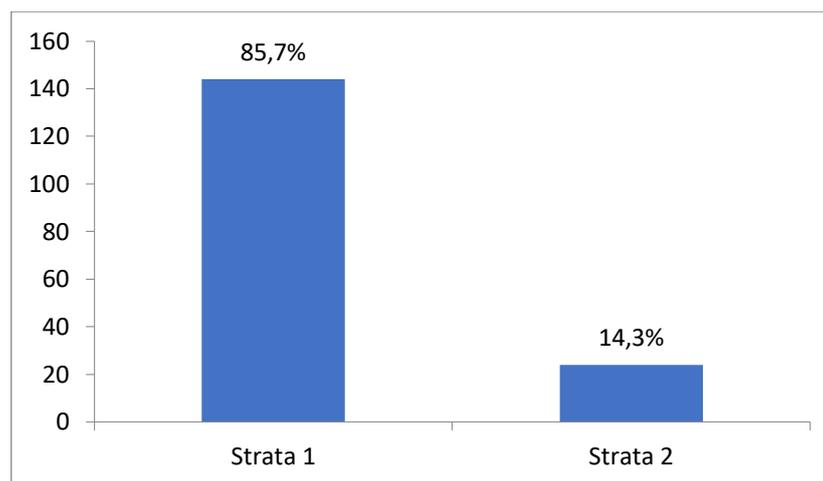
### d. Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan disajikan dalam bentuk tabel dan grafik berikut ini:

Tabel 4.4 Pendidikan Responden

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	Strata 1	144	85,7%
2	Strata 2	24	14,3%
<b>Total</b>		168	100%

Grafik 4.4 Persentase Pendidikan Responden



Pada sajian data dalam bentuk tabel dan grafik tersebut menunjukkan bahwa guru yang paling banyak dengan pendidikan strata 1 yaitu 144 orang (85,7%).

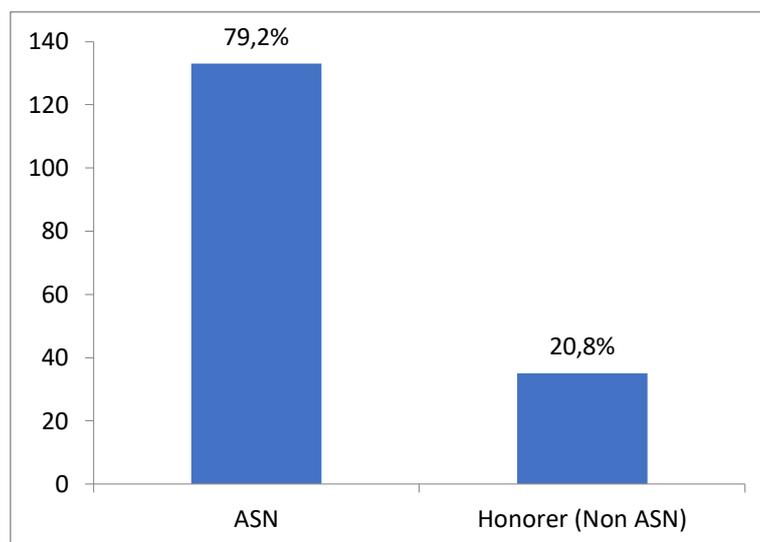
#### e. Status Kepegawaian

Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian disajikan dalam bentuk tabel dan grafik berikut ini:

Tabel 4.5 Status Kepegawaian Responden

No.	Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase (%)
1	ASN	133	79,2%
2	Honorer (Non ASN)	35	20,8%
<b>Total</b>		168	100%

**Grafik 4.5 Persentase Status Kepegawaian Responden**



Pada sajian data dalam bentuk tabel dan grafik tersebut menunjukkan bahwa guru yang paling banyak dengan status ASN yaitu 133 orang (79,2%.)

## 2. Distribusi Frekuensi dari Tiap Variabel

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini dibuat distribusi untuk tiap-tiap variabel sebagai berikut:

### a. Variabel (X1) Manajemen Perubahan

Disajikan distribusi frekuensi variabel X1 dari 168 orang responden yaitu:

**Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel X1**

Indikator	No. Item	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah
<i>Identify and manage stakeholders</i>	1	0	1	0	89	78	168
	2	0	1	0	95	72	168

Indikator	No. Item	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah
<i>Work on objectives</i>	3	0	0	0	103	65	168
	4	2	0	2	108	56	168
<i>Set a full agenda</i>	5	0	0	0	105	63	168
	6	0	0	2	102	64	168
<i>Build appropriate control systems</i>	7	0	0	7	117	44	168
	8	0	0	8	112	48	168
<i>Plan the process of change</i>	9	0	0	0	104	64	168
	10	0	0	3	99	66	168
	11	0	0	6	89	73	168
	12	0	0	4	104	60	168
	13	0	0	7	111	50	168
	14	0	0	3	110	55	168

#### b. Variabel (X2) Lingkungan Kerja

Disajikan distribusi frekuensi variabel X2 dari 168 orang responden yaitu:

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel X2

Indikator	No. Item	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah
Suasana Kerja	1	0	1	11	98	58	168
	2	0	1	13	104	50	168
	3	0	0	8	110	50	168
Fasilitas Kerja	4	0	0	16	108	44	168
	5	0	0	14	111	43	168
	6	0	0	10	103	55	168
Hubungan dengan Rekan Kerja	7	0	0	9	100	59	168
	8	0	0	7	94	67	168
	9	0	0	4	100	64	168

#### c. Variabel (X3) Budaya Organisasi

Disajikan distribusi frekuensi variabel X3 dari 168 orang responden yaitu:

Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel X3

Indikator	No. Item	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah
<i>Innovation and risk taking</i>	1	0	0	28	105	35	168
<i>Attention to detail</i>	2	0	0	12	110	46	168
<i>Outcome orientation</i>	3	0	0	11	100	57	168
<i>People orientation</i>	4	0	0	4	110	54	168
<i>Team orientation</i>	5	0	0	12	101	55	168
<i>Aggressiveness</i>	6	0	0	4	106	58	168
<i>Stability</i>	7	0	0	5	114	49	168

#### d. Variabel (Y) Kinerja Guru

Disajikan distribusi frekuensi variabel Y dari 168 orang responden yaitu:

Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Y

Indikator	No. Item	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah
Kuantitas	1	0	6	43	80	39	168
	2	0	0	15	103	50	168
	3	0	0	6	108	54	168
Kualitas	4	0	0	4	107	57	168
	5	0	0	12	102	54	168
	6	0	0	19	114	35	168
Keandalan	7	0	0	11	126	31	168
	8	0	0	14	111	43	168
	9	0	0	21	97	50	168
Kehadiran	10	0	0	8	114	46	168
	11	0	0	12	115	41	168
	12	0	0	2	117	49	168
Kemampuan Bekerjasama	13	0	0	9	110	49	168
	14	0	0	11	110	47	168
	15	0	0	11	108	49	168

#### B. Analisis Data Penelitian

Pada tahapan ini analisis yang dilakukan yaitu analisis univariat, analisis bivariat, dan analisis multivariat terhadap data yang diperoleh dari

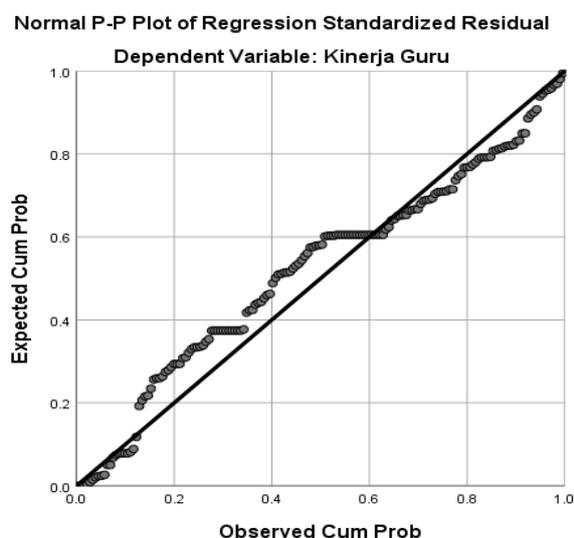
penelitian lapangan. Sebelum dilakukan analisis-analisis tersebut terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat, berikut ini:

### 1. Uji Prasyarat

Uji prasyarat yang dilakukan yaitu dengan melakukan pengujian-pengujian berikut ini:

#### a. Uji Normalitas

Pada uji normalitas dengan menggunakan komputer program IBM SPSS *Statistics* 26, bertujuan untuk mengetahui sebaran skor dari variabel-variabel yang diuji yaitu variabel-variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini. Pengujian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui seperti apa distribusi data, normal atau tidaknya sebaran tersebut. Model regresi dikatakan baik apabila distribusinya normal. Berikut ini disajikan hasil pengujian:



Gambar 4.1 Grafik *P-Plot* Uji Normalitas

Hasil yang diperlihatkan dari uji normalitas menggunakan komputer program statistik IBM SPSS *Statistics* 26 pada grafik yaitu

yang ditunjukkan oleh gambar 4.1 di atas terlihat bahwa sebaran titik-titik ada disekitar, mendekati, dan mengikuti garis diagonal sehingga ditarik kesimpulan model regresi distribusinya normal.

#### b. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui korelasi dari sebuah model regresi berganda apakah variabel-variabel independen terdapat korelasi yang kuat.

Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Manajemen Perubahan (X1)	.464	2.156
Lingkungan Kerja (X2)	.400	2.499
Budaya Organisasi (X3)	.547	1.828

Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Uji multikolinieritas dilakukan menggunakan bantuan komputer program statistik IBM SPSS *Statistics* 26. Untuk mengetahui hasil pengujian ini yaitu melihat pada *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF) dengan rumus:

$$VIF = \frac{1}{tolerance}$$

Ketentuan:

- a) *tolerance value* < 0,100 dan *VIF value* > 10,00 (terjadi multikolinieritas)
- b) *tolerance value* > 0,100 dan *VIF value* < 10,00 (tidak terjadi multikolinieritas)

Model regresi dapat dikatakan baik jika memenuhi ketentuan *tolerance value*  $> 0,100$  dan *VIF value*  $< 10,00$ .

Paparan tabel 4.10 menunjukkan bahwa:

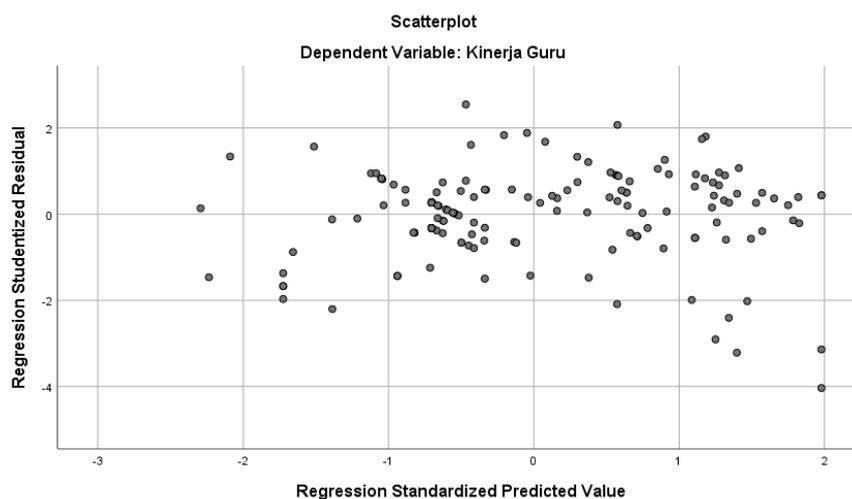
- a) X1 (manajemen perubahan) *tolerance value* =  $0,464 > 0,100$  dan *VIF value*  $2,156 < 10,00$ ;
- b) X2 lingkungan kerja *tolerance value* =  $0,400 > 0,100$  dan *VIF value*  $2,499 < 10,00$ ;
- c) X3 budaya organisasi *tolerance value* =  $0,547 > 0,100$  dan *VIF value*  $1,828 < 10,00$ .

Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah syarat-syarat uji asumsi klasik ada terjadinya penyimpangan. Apabila terdapat ketidaksamaan varians dari redsidu ke residu pengamatan lainnya hal ini dapat dikatakan sebagai heteroskedastisitas. Pada pengujian heteroskedastisitas model regresi dapat dikatakan memenuhi syarat jika terdapat kesamaan varians dari residu yang satu ke residu pengamatan yang lain atau juga bisa disebut homoskedastisitas. Apabila suatu model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas maka model regresi tersebut dapat dikatakan baik. Pengujian heteroskedastisitas yang dilakukan pada penelitian ini yaitu

dengan metode *Scatter Plot*. Apabila pada grafik *Scatter Plot* tidak menunjukkan pola tertentu yang jelas baik berbentuk bergelombang, melebar, dan menyempit, selain itu juga titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka dikatakan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas.



**Gambar 4.2 Grafik *Scatter Plot* Uji Heteroskedastisitas**

Pada gambar 4.2 menunjukkan hasil pengujian heteroskedastisitas dengan metode *Scatter Plot*. Pada grafik tersebut terlihat bahwa: “titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, pada grafik tersebut juga tidak menunjukkan pola yang jelas seperti bergelombang, melebar, ataupun menyempit” dengan demikian ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi penelitian ini.

## 2. Analisis Univariat

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif sebagai analisis univariat yang terdiri dari persentase nilai dan mean dengan sajian

data penelitian berupa paparan data berbentuk tabel dan juga grafik yang berisi distribusi frekuensi dan presentase data dari tiap-tiap variabel yang diteliti.

#### a. Persentase dan Mean Variabel (X1) Manajemen Perubahan

Pada tabel berikut ini dipaparkan hasil penelitian yang diperoleh:

**Tabel 4.11 Jawaban Responden terhadap Variabel X1**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	2	0,09 %
Tidak Setuju	2	0,09 %
Netral	42	1,78 %
Setuju	1448	61,56 %
Sangat Setuju	858	36,48 %
<b>Total</b>	<b>2352</b>	<b>100 %</b>

Dari paparan data yang disajikan pada tabel 4.11 dapat ditarik kesimpulan bahwa sejauhmana manajemen perubahan pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dari hasil jawaban yang diberikan oleh responden pada kuesioner dengan nilai persentase 61,56 % menunjukkan kategori baik.

Nilai mean untuk variabel X1 (manajemen perubahan) disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.12 Mean Variabel X1**

N	Skor Minimum	Skor Maksimum	Jumlah	Mean
168	51	70	10.214	60,80

Rincian nilai persentase untuk tiap indikator pada variabel X1 (manajemen perubahan) disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13 Rincian Persentase tiap Butir Indikator X1

Indikator	No. Item	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<i>Identify and manage stakeholders</i>	1	0	0	1	0,60	0	0	89	52,98	78	46,43
	2	0	0	1	0,60	0	0	95	56,55	72	42,86
<b>Jumlah</b>		0	0	2	1,2	0	0	184	109,53	150	89,29
<b>Rata-Rata</b>		0	0	1	0,60	0	0	92	54,77	75	44,65
<i>Work on objectives</i>	3	0	0	0	0	0	0	103	61,31	65	38,69
	4	2	1,19	0	0	2	1,19	108	64,29	56	33,33
<b>Jumlah</b>		2	1,19	0	0	2	1,19	211	125,60	121	72,02
<b>Rata-Rata</b>		1	0,60	0	0	1	0,60	106	62,80	61	36,01
<i>Set a full agenda</i>	5	0	0	0	0	0	0	105	62,50	63	37,50
	6	0	0	0	0	2	1,19	102	60,71	64	38,10
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	2	1,19	207	123,21	127	75,60
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	1	0,60	104	61,61	64	37,80
<i>Build appropriate control systems</i>	7	0	0	0	0	7	4,17	117	69,64	44	26,19
	8	0	0	0	0	8	4,76	112	66,67	48	28,57
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	15	8,93	229	136,31	92	54,76
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	8	4,47	115	68,16	46	27,38
<i>Plan the process of change</i>	9	0	0	0	0	0	0	104	61,90	64	38,10
	10	0	0	0	0	3	1,79	99	58,93	66	39,29
	11	0	0	0	0	6	3,57	89	52,98	73	43,45
	12	0	0	0	0	4	2,38	104	61,90	60	35,71
	13	0	0	0	0	7	4,17	111	66,07	50	29,76
	14	0	0	0	0	3	1,79	110	65,48	55	32,74
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	23	13,7	617	367,26	368	219,05
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	4	2,38	103	61,21	61	36,51

Dari data yang disajikan pada tabel 4.13 menunjukkan kecenderungan memberikan jawaban untuk indikator *Identify and manage stakeholders* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 92 orang (54,77%), untuk indikator *Work on objectives* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 106 orang (62,80%), untuk indikator *Set a full agenda* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 104 orang (61,61%), untuk indikator *Build appropriate control systems* jawaban yang diberikan yaitu setuju

dengan responden 115 orang (68,16%), untuk indikator *Plan the process of change* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 103 orang (61,21%). Kategori manajemen perubahan yang dilakukan oleh pihak MTs Negeri Kota Banjarmasin menunjukkan kategori baik telah mendukung guru-guru untuk mengoptimalkan kinerja walaupun saat ini situasi dunia pendidikan berada pada era covid-19.

#### b. Persentase dan Mean Variabel (X2) Lingkungan Kerja

pada tabel berikut ini dipaparkan hasil penelitian yang diperoleh:

**Tabel 4.14 Jawaban Responden terhadap Variabel X2**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Tidak Setuju	2	0,13 %
Netral	92	6,08 %
Setuju	928	61,38 %
Sangat Setuju	490	32,41 %
<b>Total</b>	<b>1512</b>	<b>100 %</b>

Dari paparan data yang disajikan pada tabel 4.14 dapat ditarik kesimpulan bahwa sejauhmana lingkungan kerja pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dari hasil jawaban yang diberikan oleh responden pada kuesioner dengan nilai persentase 61,38% menunjukkan kategori kondusif.

Nilai mean untuk variabel X2 (lingkungan kerja) disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15 Mean Variabel X2

N	Skor Minimum	Skor Maksimum	Jumlah	Mean
168	30	45	6.442	38,35

Rincian nilai persentase untuk tiap indikator pada variabel X2 (lingkungan kerja) disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16 Rincian Persentase tiap Butir Indikator X2

Indikator	No. Item	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Suasana Kerja	1	0	0	1	0,60	11	6,55	98	58,33	58	34,52
	2	0	0	1	0,60	13	7,74	104	61,90	50	29,76
	3	0	0	0	0	8	4,76	110	65,48	50	29,76
<b>Jumlah</b>		0	0	2	1,20	32	19,05	312	185,71	158	94,04
<b>Rata-Rata</b>		0	0	1	0,40	11	6,35	104	61,90	53	31,35
Fasilitas Kerja	4	0	0	0	0	16	9,52	108	64,29	44	26,19
	5	0	0	0	0	14	8,33	111	66,07	43	25,60
	6	0	0	0	0	10	5,95	103	61,31	55	32,74
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	40	23,81	322	191,67	142	84,52
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	13	7,94	107	63,89	47	28,17
Hubungan dengan Rekan Kerja	7	0	0	0	0	9	5,36	100	59,52	59	35,12
	8	0	0	0	0	7	4,17	94	55,95	67	39,88
	9	0	0	0	0	4	2,38	100	59,52	64	38,10
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	20	11,90	294	175,99	190	113,10
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	7	3,97	98	58,33	63	37,70

Dari data yang disajikan pada tabel 4.16 menunjukkan kecenderungan memberikan jawaban untuk indikator suasana kerja jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 104 orang (61,90%), untuk indikator fasilitas kerja jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 107 orang (63,89%), untuk indikator hubungan dengan rekan kerja jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 98 orang (58,33%). Kategori lingkungan kerja pada MTs Negeri Kota Banjarmasin menunjukkan kategori kondusif telah

mendukung guru-guru untuk mengoptimalkan kinerja karena dengan lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan rasa nyaman, aman, dan tenang walaupun saat ini situasi dunia pendidikan berada pada era covid-19.

### c. Persentase dan Mean Variabel (X3) Budaya Organisasi

Pada tabel berikut ini dipaparkan hasil penelitian yang diperoleh:

**Tabel 4.17 Jawaban Responden terhadap Variabel X3**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Tidak Setuju	0	0 %
Netral	76	6,46 %
Setuju	746	63,44 %
Sangat Setuju	354	30,10 %
<b>Total</b>	<b>1176</b>	<b>100 %</b>

Dari paparan data yang disajikan pada tabel 4.17 dapat ditarik kesimpulan bahwa sejauhmana budaya organisasi pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dari hasil jawaban yang diberikan oleh responden pada kuesioner dengan nilai persentase 63,44% menunjukkan kategori kondusif.

Nilai mean untuk variabel X3 (budaya organisasi) disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.18 Mean Variabel X3**

N	Skor Minimum	Skor Maksimum	Jumlah	Mean
168	22	35	4.982	29,65

Rincian nilai persentase untuk tiap indikator pada variabel X3 (budaya organisasi) disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.19 Rincian Persentase tiap Butir Indikator X3**

Indikator	No. Item	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<i>Innovation and risk taking</i>	1	0	0	0	0	28	16,67	105	62,50	35	20,83
<i>Attention to detail</i>	2	0	0	0	0	12	7,14	110	65,48	46	27,38
<i>Outcome orientation</i>	3	0	0	0	0	11	6,55	100	59,52	57	33,93
<i>People orientation</i>	4	0	0	0	0	4	2,38	110	65,48	54	32,14
<i>Team orientation</i>	5	0	0	0	0	12	7,14	101	60,12	55	32,74
<i>Aggressiveness</i>	6	0	0	0	0	4	2,38	106	63,10	58	34,52
<i>Stability</i>	7	0	0	0	0	5	2,98	114	67,86	49	29,17

Dari data yang disajikan pada tabel 4.19 menunjukkan kecenderungan memberikan jawaban untuk indikator *innovation and risk taking* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 105 orang (62,50%), untuk indikator *attention to detail* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 110 orang (65,48%), untuk indikator *outcome orientation* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 100 orang (59,52%), untuk indikator *people orientation* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 110 orang (65,48%), untuk indikator *team orientation* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 101 orang (60,12%), untuk indikator *aggressiveness* jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 106 orang (63,10%), untuk indikator *stability* jawaban yang

diberikan yaitu setuju dengan responden 114 orang (67,86%). Kategori budaya organisasi yang dilakukan oleh pihak MTs Negeri Kota Banjarmasin menunjukkan kategori kondusif telah mendukung guru-guru untuk mengoptimalkan kinerja walaupun saat ini situasi dunia pendidikan berada pada era covid-19.

#### d. Persentase dan Mean Variabel (Y) Kinerja Guru

Pada tabel berikut ini dipaparkan hasil penelitian yang diperoleh:

**Tabel 4.20 Jawaban Responden terhadap Variabel Y**

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Sangat Tidak Setuju	0	0 %
Tidak Setuju	6	0,24 %
Netral	198	7,85 %
Setuju	1622	64,37 %
Sangat Setuju	694	27,54 %
<b>Total</b>	<b>2520</b>	<b>100 %</b>

Dari paparan data yang disajikan pada tabel 4.20 dapat ditarik kesimpulan bahwa sejauhmana kinerja guru MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dari hasil jawaban yang diberikan oleh responden pada kuesioner dengan nilai persentase 64,37% menunjukkan kategori tinggi.

Nilai mean untuk variabel Y (kinerja guru) disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.21 Mean Variabel Y

N	Skor Minimum	Skor Maksimum	Jumlah	Mean
168	46	75	10.564	62,88

Rincian nilai persentase untuk tiap indikator pada variabel Y (kinerja guru) disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22 Rincian Persentase tiap Butir Indikator Y

Indikator	No. Item	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kuantitas	1	0	0	6	3,57	43	25,60	80	47,62	39	23,21
	2	0	0	0	0	15	8,93	103	61,31	50	29,76
	3	0	0	0	0	6	3,57	108	64,29	54	32,14
<b>Jumlah</b>		0	0	6	3,57	64	38,10	291	173,21	143	85,12
<b>Rata-Rata</b>		0	0	2	1,19	21	12,70	97	57,74	48	28,37
Kualitas	4	0	0	0	0	4	2,38	107	63,69	57	33,93
	5	0	0	0	0	12	7,14	102	60,71	54	32,14
	6	0	0	0	0	19	11,31	114	67,86	35	20,83
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	35	20,83	323	192,26	146	86,90
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	12	6,94	108	64,09	49	28,97
Keandalan	7	0	0	0	0	11	6,55	126	75,00	31	18,45
	8	0	0	0	0	14	8,33	111	66,07	43	25,60
	9	0	0	0	0	21	12,50	97	57,74	50	29,76
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	46	27,38	334	198,81	124	73,81
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	15	9,13	111	66,27	41	24,60
Kehadiran	10	0	0	0	0	8	4,76	114	67,86	46	27,38
	11	0	0	0	0	12	7,14	115	68,45	41	24,40
	12	0	0	0	0	2	1,19	117	69,64	49	29,17
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	22	13,10	346	205,95	136	80,95
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	7	4,37	115	68,65	45	26,98
Kemampuan Bekerjasama	13	0	0	0	0	9	5,36	110	65,48	49	29,17
	14	0	0	0	0	11	6,55	110	65,48	47	27,98
	15	0	0	0	0	11	6,55	108	64,29	49	29,17
<b>Jumlah</b>		0	0	0	0	31	18,45	328	195,24	145	86,31
<b>Rata-Rata</b>		0	0	0	0	10	6,15	109	65,07	48	28,77

Dari data yang disajikan pada tabel 4.22 menunjukkan kecenderungan memberikan jawaban untuk indikator kuantitas jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 97 orang (57,74%), untuk indikator kualitas jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan

responden 100 orang (64,09%), untuk indikator keandalan jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 111 orang 66,27%, untuk indikator kehadiran jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 115 orang (68,65%), untuk indikator kemampuan bekerja sama jawaban yang diberikan yaitu setuju dengan responden 109 orang (65,07%). Kategori kinerja guru yang ditunjukkan oleh guru-guru MTs Negeri Kota Banjarmasin menunjukkan kategori tinggi dengan hal yang ditunjukkan ini guru tetap dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik walaupun saat ini situasi dunia pendidikan berada pada era covid-19.

### **3. Analisis Bivariat**

Analisis bivariat pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji korelasi dan uji *t dependent ke- 2 Paired Samples Test*. Uji korelasi bertujuan untuk menguji hubungan (*measures of association*) antara dua variabel pada variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini. Uji *t dependent ke- 2 Paired Samples Test* dilakukan dengan tujuan yaitu untuk mengetahui antara dua variabel yang diuji apakah terdapat perbedaan yang signifikan, ketentuannya yaitu: jika nilai Sig. (2-tailed) < 0,050 ini menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dan sebaliknya.

#### **a. Pengujian antara X1 dengan Y**

Hasil uji korelasi yang dilakukan dengan menggunakan komputer program statistik SPSS *Statistics 26* disajikan berikut ini:

Tabel 4.23 Hasil Uji Korelasi X1 dan Y

Variabel	N	Correlation	Sig.
(X1) dan (Y)	168	.632	.000

Pada tabel 4.23 diperlihatkan nilai *correlation* sebesar 0,632 menunjukkan kategori hubungan korelasi kuat.

Hasil uji *t dependent ke- 2 paired samples test* dari komputer program statistik SPSS *Statistics 26* yaitu:

Tabel 4.24 Hasil Uji *t dependent ke- 2 X1 dan Y*

Variabel	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	SD	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
(X1) dan (Y)	-2.083	5.023	.388	-2.848	-1.318	-5.376	167	.000

Pada tabel 4.24 diperlihatkan nilai Sig. (2- tailed) yaitu  $0,000 < 0,050$  dengan demikian kesimpulannya ialah ada perbedaan dari dua variabel yang diuji secara signifikan.

#### b. Pengujian antara X2 dengan Y

Hasil uji korelasi yang dilakukan dengan menggunakan komputer program statistik SPSS *Statistics 26* disajikan berikut ini:

Tabel 4.25 Hasil Uji Korelasi X2 dan Y

Variabel	N	Correlation	Sig.
(X2) dan (Y)	168	.661	.000

Pada tabel 4.25 diperlihatkan nilai *correlation* sebesar 0,661 menunjukkan kategori hubungan korelasi kuat.

Hasil uji t *dependent ke- 2 paired samples test* dari komputer program statistik SPSS *Statistics 26* yaitu:

**Tabel 4.26 Hasil Uji t *dependent ke- 2 X2 dan Y***

Variabel	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	SD	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
(X2) dan (Y)	-24.536	4.784	.369	-25.264	-23.807	-66.478	167	.000

Pada tabel 4.26 diperlihatkan nilai Sig. (2- tailed) yaitu  $0,000 < 0,050$  dengan demikian kesimpulannya ialah ada perbedaan dari dua variabel yang diuji secara signifikan.

### c. Pengujian antara X3 dengan Y

Hasil uji korelasi yang dilakukan dengan menggunakan komputer program statistik SPSS *Statistics 26* disajikan berikut ini:

**Tabel 4.27 Hasil Uji Korelasi X1 dan Y**

Variabel	N	Correlation	Sig.
(X3) dan (Y)	168	.823	.000

Pada tabel 4.27 diperlihatkan nilai *correlation* sebesar 0,823 menunjukkan kategori hubungan korelasi sangat kuat.

Hasil uji t *dependent ke- 2 paired samples test* dari komputer program statistik SPSS *Statistics 26* yaitu:

Tabel 4.28 Hasil Uji *t dependent* ke- 2 X3 dan Y

Variabel	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	SD	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
(X3) dan (Y)	-33.226	4.248	.328	-33.873	-32.579	-101.383	167	.000

Pada tabel 4.28 diperlihatkan nilai Sig. (2- tailed) yaitu  $0,000 < 0,050$  dengan demikian kesimpulannya ialah ada perbedaan dari dua variabel yang diuji secara signifikan.

#### d. Pengujian antara X1 dengan X2

Hasil uji korelasi yang dilakukan dengan menggunakan komputer program statistik SPSS *Statistics 26* disajikan berikut ini:

Tabel 4.29 Hasil Uji Korelasi X1 dan X2

Variabel	N	Correlation	Sig.
(X1) dan (X2)	168	.717	.000

Pada tabel 4.29 diperlihatkan nilai *correlation* sebesar 0,717 menunjukkan kategori hubungan korelasi kuat.

Hasil uji *t dependent* ke- 2 *paired samples test* dari komputer program statistik SPSS *Statistics 26* yaitu:

Tabel 4.30 Hasil Uji *t dependent* ke- 2 X1 dan X2

Variabel	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	SD	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
(X1) dan (X2)	22.452	3.488	.269	21.921	22.984	83.436	167	.000

Pada tabel 4.30 diperlihatkan nilai Sig. (2- tailed) yaitu  $0,000 < 0,050$  dengan demikian kesimpulannya ialah ada perbedaan dari dua variabel yang diuji secara signifikan.

### b. Pengujian antara X2 dengan X3

Hasil uji korelasi yang dilakukan dengan menggunakan komputer program statistik SPSS *Statistics* 26 disajikan berikut ini:

Tabel 4.31 Hasil Uji Korelasi X2 dan X3

Variabel	N	Correlation	Sig.
(X2) dan (X3)	168	.654	.000

Pada tabel 4.31 diperlihatkan nilai *correlation* sebesar 0,654 menunjukkan kategori hubungan korelasi kuat.

Hasil uji *t dependent ke- 2 paired samples test* dari komputer program statistik SPSS *Statistics* 26 yaitu:

Tabel 4.32 Hasil Uji *t dependent ke- 2 X2 dan X3*

Variabel	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	SD	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
(X2) dan (X3)	8.690	2.914	.225	8.247	9.134	38.657	167	.000

Pada tabel 4.32 diperlihatkan nilai Sig. (2- tailed) yaitu  $0,000 < 0,050$  dengan demikian kesimpulannya ialah ada perbedaan dari dua variabel yang diuji secara signifikan.

### c. Pengujian antara X1 dengan X3

Hasil uji korelasi yang dilakukan dengan menggunakan komputer program statistik SPSS *Statistics 26* disajikan berikut ini:

Tabel 4.33 Hasil Uji Korelasi X1 dan X3

Variabel	N	Correlation	Sig.
(X1) dan (X3)	168	.580	.000

Pada tabel 4.33 diperlihatkan nilai *correlation* sebesar 0,580 menunjukkan kategori hubungan korelasi sedang.

Hasil uji *t dependent ke- 2 paired samples test* dari komputer program statistik SPSS *Statistics 26* yaitu:

Tabel 4.34 Hasil Uji *t dependent ke- 2 X1 dan X3*

Variabel	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	SD	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
(X1) dan (X3)	31.143	4.072	.314	30.523	31.763	99.139	167	.000

Pada tabel 4.34 diperlihatkan nilai Sig. (2- tailed) yaitu  $0,000 < 0,050$  dengan demikian kesimpulannya ialah ada perbedaan dari dua variabel yang diuji secara signifikan.

## 4. Analisis Multivariat

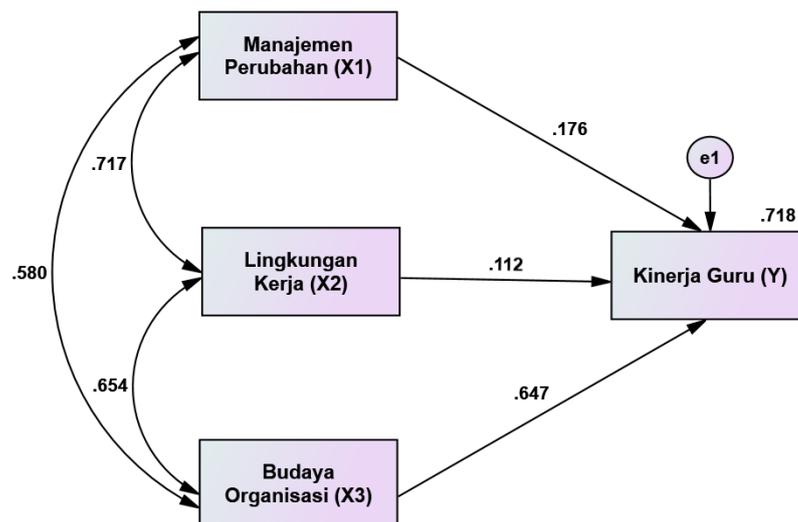
Pada penelitian ini dilakukan analisis univariat yaitu dengan melakukan analisis inferensial regresi terhadap data penelitian yang telah diperoleh dari penelitian lapangan yaitu dengan melakukan analisis regresi linier sederhana dan regresi linier berganda dengan tujuan untuk

mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel X terhadap variabel Y dari pengujian tersebut.

### a. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana yang dilakukan pada penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh tiap-tiap variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) yaitu X1 terhadap Y, X2 terhadap Y, dan X3 terhadap Y. Pada penelitian ini teknik analisis sederhana yang digunakan yaitu teknik analisis jalur menggunakan dengan bantuan komputer program statistik AMOS 26 berikut ini:

#### Pengaruh Manajemen Perubahan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19



Tabel 4.35 *Regression Weight*

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y ← X1	.224	.077	2.915	.004	par_1
Y ← X2	.187	.109	1.718	.086	par_2
Y ← X3	1.374	.118	11.641	***	par_3

Tabel 4.36 *Standardized Regression Weight*

	Estimate
Y ← X1	.176
Y ← X2	.112
Y ← X3	.647

Dari hasil paparan pada tabel 4.36 *standardized regression weight* di atas diperlihatkan besar nilai pengaruh dari tiap-tiap variabel independen terhadap variabel dependen pada kolom tabel *estimate* dan tabel 4.35 *regression weight* pada kolom C.R. sebagai nilai t-hitung dan P value sebagai nilai signifikansi yaitu diperoleh hasil manajemen perubahan (X1) terhadap kinerja guru (Y) memiliki pengaruh sebesar 0,176 (positif) t-hitung yaitu C.R. = 2,915 > 1,975 nilai dari t-tabel dan P value 0,004 < 0,050; lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja guru (Y) tidak memiliki pengaruh yang hanya menunjukkan nilai yaitu 0,112 (positif) t-hitung yaitu C.R. = 1,718 < 1,975 nilai dari t-tabel dan P value 0,086 > 0,050; budaya organisasi (X3) terhadap kinerja guru (Y) memiliki pengaruh sebesar 0,647 (positif) t-hitung yaitu C.R. = 11,641 > 1,975 nilai dari t-tabel dan P value 0,000 < 0,050.

#### b. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh dari variabel X secara simultan terhadap variabel Y digunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan komputer program statistik IBM SPSS *Statistics* 26 untuk mengetahui nilai F dan nilai Signifikansi. Pada uji F teknik ini dilakukan untuk menguji signifikansi variabel independen yang terdiri dari X1,

X2, dan X3 terhadap variabel Y secara simultan dengan tingkat signifikansi 5% (0,050). Uji F pengambilan keputusannya yaitu ditentukan dari nilai signifikansi *probability output* ANOVA dan membandingkan nilai F terhadap nilai F tabel.

Tabel 4.37 ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4837.238	3	1612.413	138.857	.000 <sup>b</sup>
Residual	1904.381	164	11.612		
Total	6741.619	167			

Dependent Variable: Kinerja Guru (Y)

Predictors: (Constant), Manajemen Perubahan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3)

Pada tabel 4.37 diperlihatkan nilai F hitung = 138,857 > F tabel = 2,66 dan nilai Sig. = 0,000 < 0,05 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Besar pengaruh secara simultan dihitung dengan menggunakan komputer program statistik AMOS 26 terlihat dari nilai *estimate squared multiple correlations* pada tabel 4.39 yaitu sebesar 0,718 bernilai positif.

Tabel 4.38 Intercept

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y	1.345	3.322	.405	.686	par_10

Tabel 4.39 Squared Multiple Correlations

	Estimate
Y	.718

Pada tabel 4.38 ditunjukkan nilai *estimate intercept* sebesar 1,345, dengan persamaan regresi linier bergandanya yaitu:

$$Y = 1,345 + 0,224 X1 + 0,187 X2 + 1,374 X3$$

Dari hasil yang telah dipaparkan dibuat simpulan perhitungan analisis, yaitu:

- 1) X1 (manajemen perubahan) memberikan pengaruh terhadap Y (kinerja guru) dengan nilai *estimate* = 0,176 bernilai positif, dengan demikian jika X1 semakin baik maka Y akan meningkat sebesar 17,6%.
- 2) X2 (lingkungan kerja) tidak memberikan pengaruh terhadap Y (kinerja guru) yang hanya menunjukkan nilai *estimate* = 0,112 bernilai positif.
- 3) X3 (budaya organisasi) memberikan pengaruh terhadap Y (kinerja guru) dengan nilai *estimate* = 0,647 bernilai positif, dengan demikian jika X3 semakin kondusif maka Y akan meningkat sebesar 64,7%.
- 4) X1 (manajemen perubahan), X2 (lingkungan kerja), dan X3 (budaya organisasi) secara simultan memberikan pengaruh terhadap Y (kinerja guru) dengan nilai *estimate squared multiple correlations* = 0,718 bernilai positif, dengan demikian X1, X2, dan X3 secara simultan memberikan pengaruh sebesar 71,8%. Nilai konstanta = 1,345; ini menunjukkan jika X1 (manajemen perubahan), X2 (lingkungan kerja), dan X3 (budaya organisasi) bernilai 0 maka nilai Y kinerja guru = 1,345.

## A. Pembahasan

Setelah dilakukan analisis data statistik melalui perhitungan-perhitungan nilai pada pengujian variabel-variabel terhadap data yang diperoleh dari kegiatan penelitian ini pada ruang lingkup MTs Negeri Kota Banjarmasin pada situasi era Covid-19 terhadap responden yaitu guru-guru pada MTs Negeri Kota Banjarmasin, selanjutnya akan dilakukan pembahasan melalui analisis teori dan konsultasi penelitian-penelitian terdahulu terkait dengan variabel yang penulis teliti.

### 1. Manajemen Perubahan pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19

Manajemen perubahan pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dengan nilai persentase = 61,56% berada pada skala interval 60% - 79,99% menunjukkan kategori baik dengan nilai mean = 60,80.

Potts dan LaMarsh (2004) dalam Hakim (2015) mengemukakan manajemen perubahan yaitu:

“proses yang berlangsung sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada SDM yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.<sup>1</sup>”

Perubahan yang terjadi perlu dilakukan manajemen sebagai upaya untuk antisiapsi terhadap perubahan yang terjadi dimana proses manajemennya dilakukan sesuai prosedur agar perubahan yang terjadi dapat termanajemen dengan baik.

---

<sup>1</sup> Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami*, Cetakan Pertama. (Semarang: EF Press Digimedia, 2015): 6

Boddy dan Buchanan (1992) dalam Paton dan McCalman (2008)

mendefinisikan langkah-langkah manajemen perubahan yaitu:

- “1) Identifikasi dan kelola pemangku kepentingan dapatkan komitmen yang terlihat.
- 2) Mengerjakan tujuan jelas, ringkas dan mudah dimengerti. 3) Tetapkan agenda lengkap ambil pandangan holistik dan soroti kemungkinan kesulitan.
- 4) Bangun sistem kendali yang tepat komunikasi adalah proses dua arah, umpan balik diperlukan.
- 5) Rencanakan proses perubahan perhatikan: a). menetapkan peran - kejelasan tujuan b) membangun tim - jangan biarkan hal itu terjadi secara kebetulan c) memelihara koalisi dukungan - melawan sikap apatis dan perlawanan d) berkomunikasi tanpa henti - kelola prosesnya e) mengenali daya - manfaatkan basis daya pendukung dengan sebaik-baiknya f) serah terima - pastikan bahwa perubahan dipertahankan.”<sup>2</sup>

Langkah-langkah manajemen perubahan sebagai proses sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi agar proses perubahan berjalan lancar dan hasil yang diharapkan dapat diperoleh maksimal.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang definisi manajemen perubahan menurut para ahli lainnya berikut ini, yaitu menurut Wibowo (2011) dalam Menda, Tewel, dan Sendow (2018) untuk mempengaruhi perubahan terhadap sesuatu yang memperoleh dampak dari perubahan yang terjadi diperlukannya pengetahuan dan juga segala sumber daya yang ada diterapkan secara sistematis.<sup>3</sup> Upaya antisipasi atas perubahan yang terjadi dengan melakukan manajemen dengan mendayagunakan sumber daya yang ada untuk proses penyesuaian diri terhadap perubahan tersebut.

---

<sup>2</sup> Robert A. Paton dan James McCalman. *Change Management, A Guide to Effective Implementation*, Edisi Ketiga. (California: Sage Publication Inc, 2008): 55

<sup>3</sup> Jessicha Fischasia Menda, Bernhard Tewel, dan Greis M. Sendow, “Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada RSUD Bitung)”, *EMBA* 6 No. 4 (2018): 2580

Joeliaty (2016) dalam Ratnasari, dkk (2020) juga mengemukakan definisi manajemen perubahan yaitu segala sesuatu yang selalu berubah baik itu pasar, pelanggan, dan pekerja untuk tetap dalam memberikan pelayanan maka perlunya dilakukan pembaharuan secara terus menerus terhadap organisasi.<sup>4</sup> Pembaharuan dilakukan sebagai upaya untuk penyesuaian diri atas perubahan yang terjadi, karena perubahan akan selalu senantiasa terjadi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan manajemen perubahan yang baik akan memberikan dampak terhadap guru-guru pada MTs Negeri Kota Banjarmasin untuk dapat bekerja dengan optimal.

## **2. Lingkungan Kerja pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19**

Lingkungan kerja pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dengan nilai persentase = 61,38% berada pada skala interval 60% - 79,99% menunjukkan kategori kondusif dengan nilai mean = 38,35.

Menurut Nitisemito (2015) dalam Enny W. (2019) Lingkungan kerja yaitu:

“segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Sri Langgeng Ratnasari, dkk, “Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan” *Benefita* 5 No. 2 (2020): 226

<sup>5</sup> Mahmudah Enny W., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UBHARA Manajemen Press, 2019): 56

Lingkungan kerja sebagai tempat pekerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya memberikan pengaruh terhadap pekerja dalam proses kegiatan kerja dalam keseharian mereka bekerja.

Nitisemito (1992) dalam Naa (2017) mengemukakan indikator-indikator dari lingkungan kerja berikut ini: a) Suasana kerja merupakan kondisi yang memberikan pengaruh terhadap pekerja dalam melakukan pekerjaannya yang mana pekerja tersebut apakah merasa nyaman atau tidak dalam bekerja. b) Tersedianya fasilitas untuk pekerja, merupakan fasilitas yang tersedia ditempat kerja sebagai segala sesuatu yang mendukung pekerja dalam melakukan pekerjaan. c) Hubungan dengan rekan kerja yaitu keharmonisan hubungan antara pekerja dan rasa kekeluargaan dari lingkungan kerjanya dimana hal ini ikut memberikan dampak terhadap kinerja pekerjanya.<sup>6</sup>

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang definisi lingkungan kerja menurut para ahli lainnya berikut ini, yaitu menurut Reksohadiprojo dan Gitosudarmo (2015) dalam Enny W. (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja perlu diatur agar dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja kepada para pekerja sehingga tidak mengganggu proses kerja para pekerja sehingga tingkat produktivitas kerja pekerja meningkat dan dapat menekan biaya

---

<sup>6</sup> Abner Naa. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Distrik Bintuni Kabupaten Teluk Bintuni", *Jurnal Renaissance* 2 No. 02 (2017) :169

produksi tiap tahunnya.<sup>7</sup> Kondisi lingkungan kerja yang telah diatur memberikan rasa nyaman bekerja membuat peningkatan produktivitas kerja pekerja meningkat sehingga akan memberikan keuntungan karena biaya produksi akan menjadi lebih ringan.

Farida dan Hartono (2015) memberikan definisi lingkungan kerja yang berupa fisik ataupun non fisik yang berada pada tempat pekerja tersebut bekerja yang akan memberikan pengaruh terhadap psikologis pekerja berupa perasaan menyenangkan, aman, tentram dan lainnya.<sup>8</sup> Lingkungan kerja berupa kesan menyenangkan, aman, tentram dan lainnya yang mempengaruhi psikologis pekerja baik berupa fisik dan nonfisik membuat para pekerja merasa betah dalam melakukan pekerjaannya. Mangkunegara (2013) dalam Lestary dan Harmon (2017) mengemukakan pendapat terkait lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang mempengaruhi kepuasan bekerja dan hasil yang diperoleh dari bekerja baik itu dalam hal fisik, psikologis, dan peraturan dalam bekerja.<sup>9</sup> Pengaruh dari lingkungan kerja dalam memberikan dampak terhadap produktivitas kerja dari pekerja secara langsung dirasakan oleh pekerja karena mereka melakukan aktivitas kerja di tempat mereka bekerja yaitu lingkungan kerja tersebut. Heizer dan Render (2015) dalam Lestary dan Harmon (2017) juga mendefinisikan lingkungan kerja yaitu segala sesuatu yang dapat memberikan pengaruh

---

<sup>7</sup> Mahmudah Enny W., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: UBHARA Manajemen Press, 2019): 56

<sup>8</sup> Umi Farida dan Sri Hartono, *Manajemen Sumber Daya Manusia II*, (Ponorogo: Umpo Press, 2015): 10

<sup>9</sup> Lyta Lestary dan Harmon, "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi* 3, No. 2 (2017): 96

kepada pekerja dalam hal kinerja, keselamatan, dan kualitas kerja hal tersebut dari lingkungan fisik kerja para pekerja.<sup>10</sup> Dalam hal keselamatan, kualitas kerja, dan juga kinerja pekerja ditentukan oleh lingkungan tempat mereka bekerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan lingkungan kerja yang kondusif akan mendukung guru-guru untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan sbaik-baiknya sehingga guru-guru dapat bekerja secara optimal.

### **3. Budaya Organisasi pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19**

Budaya kerja pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dengan nilai persentase = 63,44% berada pada skala interval 60% - 79,99% menunjukkan kategori kondusif dengan nilai mean = 29,65.

Menurut Robbins dan Coulter (2012) dalam Rizky, Sunaryo, dan Priyono (2019) mengemukakan definisi budaya organisasi merupakan suatu prinsip, nilai, tradisi maupun sikap dimana hal tersebut dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam bertindak.<sup>11</sup> Budaya organisasi pada suatu organisasi merupakan prinsip dan juga nilai-nilai yang berlaku pada suatu organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa karakteristik dari budaya organisasi sebagai sistem yang dimaknai oleh setiap anggotanya,

---

<sup>10</sup> Lyta Lestary dan Harmon, "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi* 3, No. 2 (2017): 97

<sup>11</sup> Syahrul Nur Rizky, Hadi Sunaryo, dan A. Agus Priyono, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan", *E-JRM 1* No. 1 (2019): 76

berikut ini: a) *innovation and risk taking*, yaitu anggotanya didorong untuk dapat bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko. b) *attention to detail*, dalam hal ini diharapkan kepada anggotanya untuk dapat menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian dengan detail. c) *outcome orientation*, disini manajemen diharapkan dapat fokus untuk mencapai *outcome* dibandingkan dengan proses yang digunakan dalam pencapaian. d) *people orientation*, orientasi yang sebaiknya diambil oleh pihak manajemen lebih mempertimbangkan atas efek kepada orang-orang di dalam organisasi. e) *team orientation*, orientasi lainnya yang juga perlu diperhatikan yaitu lebih memberikan perhatian pada tim dari pada individu. f) *aggressiveness*, disini diharapkan agar anggotanya dapat lebih bersikap agresif dan kompetitif. g) *Stability*, dalam hal ini stabilitas perlu diperhatikan dalam kegiatan organisasi.<sup>12</sup>

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang definisi budaya organisasi menurut para ahli lainnya berikut ini, yaitu menurut Kreitner (2005) dalam Febriantina, Lutfiani, dan Zein (2018) “merupakan kesamaan persepsi, perspektif, nilai, dan perilaku yang diyakini, dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan secara bersamaan oleh tiap-tiap anggota organisasi yang menjadi jati diri dari organisasi tersebut.”<sup>13</sup> Kesepakatan nilai-nilai dan perilaku yang berlaku pada suatu organisasi membentuk identitas

---

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (England: Pearson Education Limited, 2017): 546-547

<sup>13</sup> S Febriantina, FN Lutfiani, dan N Zein, “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru”, *Tadbir Muwahhid* 2 No. 2 (2018): 123

organisasi tersebut. Menurut Luthans (2002) dalam Muis, Jufrizen, dan Fahmi (2018) budaya organisasi yaitu perilaku dari anggota organisasi yang berupa norma dan nilai yang ada pada suatu organisasi memberikan pengaruh pada anggotanya.<sup>14</sup> Pengaruh dari budaya organisasi akan membentuk perilaku dari anggotanya.

Selanjutnya definisi budaya organisasi dikemukakan oleh Druicker (2005) dalam Muis, Jufrizen, dan Fahmi (2018) yaitu sebagai warisan dari anggota terdahulu berupa cara-cara yang tepat dalam memahami, memikirkan, dan merasakan setiap ada permasalahan yang dihadapi kemudian diperoleh cara penyelesaiannya baik itu masalah eksternal maupun internal yang dilakukan secara konsiten oleh anggotanya.<sup>15</sup> Penyelesaian masalah baik itu dari eksternal maupun internal telah dikaji oleh pendahulu dalam sebuah organisasi, nilai-nilai inilah yang akan diwariskan kepada penerusnya untuk menyikapi dan menyelesaikan permasalahan dalam suatu organisasi.

Menurut Tampubolon (2004) dalam Febriantina, Lutfiani, dan Zein (2018) budaya organisasi yaitu perilaku anggota dalam suatu organisasi yang telah disepakati yang bertujuan agar tercipta efesiensi, kreativitas, serta meminimalkan kesalahan yang terjadi untuk memperoleh hasil yang diharapkan.<sup>16</sup> Kesepakatan dalam suatu organisasi telah menciptakan solusi yang efektif dan efisien untuk memecahkan permasalahan yang

---

<sup>14</sup> Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan", *JESYA* 1 No. 1 (2018): 13

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> S Febriantina, FN Lutfiani, dan N Zein, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru", *Tadbir Muwahhid* 2 No. 2 (2018): 123

terjadi pada suatu organisasi. Menurut Sutrisno (2010) dalam Welan, Taroreh, dan Uhing (2020) budaya organisasi yaitu pedoman perilaku yang berupa norma, nilai, keyakinan yang telah disepakati dan telah lama berlaku dalam organisasi sebagai solusi atas masalah yang terjadi pada organisasi.<sup>17</sup> Pemecahan masalah yang terjadi dalam suatu organisasi dilakukan berdasarkan pedoman yang berlaku dalam sebuah organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan budaya organisasi yang kondusif akan dapat menjadikan permasalahan-permasalahan yang terjadi dapat diatasi dengan baik dan terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan, kondisi pandemi covid-19 tidak menjadi permasalahan besar dalam melaksanakan pekerjaan guru untuk aktivitas kesehariannya.

#### **4. Kinerja Guru pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19**

Budaya kerja pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dengan nilai persentase= 64,37% berada pada skala interval 60% - 79,99% menunjukkan kategori tinggi dengan nilai mean = 62,88.

Veithzal (2005) dalam Febriantina, Lutfiani, dan Zein (2018) mengemukakan tentang kinerja yaitu:

“sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Christefano E Welan, Rita N. Taroreh, dan Yantje Uhing, “Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado”, *EMBA* 8 No. 1 (2020): 22

<sup>18</sup> S Febriantina, FN Lutfiani, dan N Zein, “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru”, *Tadbir Muwahhid* 2 No. 2 (2018): 123

Keberhasil seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dalam waktu tertentu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, dan disepakati bersama sebagai bukti kinerja seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

Robert dan John (2006) dalam Estiningsih (2018) mengemukakan “indikator kinerja terkait 5 hal meliputi kualitas, kuantitas, keandalan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.”<sup>19</sup> Indikator-indikator dari kinerja tersebut kemudian dibuat uraian sebagai penjabar atas komponen indikator tersebut, berikut ini: a) kualitas sebagai sesuatu yang dapat diukur berdasarkan efektivitas dan efisiensi kerja. b) kuantitas dalam hal ini adalah sesuatu yang dapat dilihat dari seberapa banyak hasil kerja yang diperoleh. c) keandalan yaitu kecakapan kerja yang ditunjukkan oleh pekerja. d) kehadiran adalah sebagai bentuk antusias pekerja dalam mengikuti ketentuan waktu kerja yang telah ditetapkan tempat kerjanya. e) kemampuan bekerja sama sebagai bentuk kemampuan seorang pekerja untuk dapat melaksanakan tugas kelompok bersama seluruh anggotanya untuk menyelesaikan kewajiban kerja.

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli yaitu menurut para ahli lainnya berikut ini, yaitu menurut Bernadin dan John (2008) dalam Febriantina, Lutfiani, dan Zein (2018) yang menyatakan kinerja yaitu pekerjaan yang dilakukan

---

<sup>19</sup> Estiningsih. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja”. *MBIA* 17 No. 2 (2018): 51

dalam kurun waktu tertentu berupa catatan hasil kerja.<sup>20</sup> Hasil yang berupa catatan pekerjaan yang telah dilakukan oleh seorang pekerja merupakan bentuk dari kinerja pekerja tersebut. Mathis dan Jackson (2012) dalam Kojo, Kindangen, dan Uhing (2019) mengemukakan definisi kinerja sebagai hal-hal baik yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya di tempat kerja.<sup>21</sup> Sesuatu yang dilakukan pekerja dalam melaksanakan tugas kesehariannya di tempat ia bekerja menunjukkan hasil yang baik jika dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Mangkunegara (2007) dalam Muis, Jufrizen, dan Fahmi (2018) memberikan definisi kinerja sebagai pencapaian seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditunjukkan dari hasil kerja baik dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan tanggung jawabnya.<sup>22</sup> Kinerja berupa capaian hasil kualitas dan kuantitas oleh pekerja sebagai pencapaian atas tugas yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2012) dalam Imroatus dan Sukirman (2016) mendefinisikan kinerja yaitu pencapaian seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya dengan didasari kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan juga waktu.<sup>23</sup> Pencapaian hasil kerja merupakan suatu kinerja yang ditunjukkan oleh seorang pekerja yang telah melaksanakan

---

<sup>20</sup> Estiningsih. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja". *MBIA* 17 No. 2 (2018): 51

<sup>21</sup> Abrian Imanuel Kojo, Paulus Kindangen, dan Yantje Uhing, "Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Solut Go", *EMBA* 7 No. 3 (2019): 4263

<sup>22</sup> Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan", *JESYA* 1 No. 1 (2018): 11

<sup>23</sup> Siti Imroatus dan Sukirman, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Ekonomi/Akuntansi di SMA Negeri Se-Kabupaten Wonosobo", *EEAJ* 5 No. 1 (2016): 183

pekerjaannya. Sutrisno (2016) dalam Manik dan Syafrina (2018) berpendapat bahwa kinerja ialah tingkat laku kerja sebagai aktivitas kerja yang dilakukan oleh pekerja dalam memperoleh hasil kerja.<sup>24</sup> Hasil kerja sebagai pencapaian dari aktivitas kerja dari seorang pekerja.

Kinerja guru berdasarkan pendapat Supardi (2014) dalam dalam Febriantina, Lutfiani, dan Zein (2018) yaitu kemampuan guru melaksanakan tugas utamanya sebagai seorang pendidik memberikan pembelajaran untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik bimbingannya pada madrasah tempat dia bekerja.<sup>25</sup> Kinerja guru sebagai aktivitas pembelajaran bertujuan untuk membimbing peserta didiknya untuk meningkatkan prestasi dari hasil belajar. Rusyan (2000) dalam Febriantina, Lutfiani, dan Zein (2018) juga berpendapat mengenai kinerja guru yaitu aktivitas pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas serta layanan belajar lainnya yang dilakukan oleh guru, selain itu juga guru melakukan aktivitas lainnya berupa kegiatan administrasi keperluan pembelajaran.<sup>26</sup> Aktivitas kerja guru di sekolah berupa kegiatan belajar di dalam ataupun di luar kelas sebagai bentuk bimbingan dan juga layanan kepada peserta didik serta melakukan kegiatan administrasi di sekolah merupakan kinerja dari seorang guru.

---

<sup>24</sup> Sudarmin Manik dan Nova Syafrina, "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 009 Kuala Terusan Kecamatan Pangkalan Kerinci", *Eko dan Bisnis* 9 No. 3 (2018): 160

<sup>25</sup> S Febriantina, FN Lutfiani, dan N Zein, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru", *Tadbir Muwahhid* 2 No. 2 (2018): 123

<sup>26</sup> *Ibid.*

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan kinerja yang tinggi akan membuat guru-guru dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan hasil kerja yang diberikan optimal untuk mendukung proses kegiatan pendidikan.

### **5. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Guru di Era Covid-19 pada MTs Negeri Kota Banjarmasin**

Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja guru di Era Covid-19 pada MTs Negeri Kota Banjarmasin dengan nilai *estimate* = 0,176 bernilai positif, dengan demikian semakin baik manajemen perubahan yang dilakukan maka kinerja guru juga akan meningkat yaitu sebesar 17,6%,  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  yaitu  $C.R. = 2,915 > = 1,975$  dan signifikansi  $P\text{ value} = 0,004 < 0,050$ , hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen perubahan terhadap kinerja guru.

Potts dan LaMarsh (2004) dalam Hakim (2015) mengemukakan manajemen perubahan yaitu:

“proses yang berlangsung sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada SDM yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.”<sup>27</sup>

Perubahan yang terjadi perlu dilakukan manajemen sebagai upaya untuk antisiapsi terhadap perubahan yang terjadi dimana proses manajemennya

---

<sup>27</sup> Abdul Hakim, *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami*, Cetakan Pertama. (Semarang: EF Press Digimedia, 2015): 6

dilakukan sesuai prosedur agar perubahan yang terjadi dapat termanajemen dengan baik.

Boddy dan Buchanan (1992) dalam Paton dan McCalman (2008) mendefinisikan langkah-langkah manajemen perubahan yaitu:

- “1) Identifikasi dan kelola pemangku kepentingan dapatkan komitmen yang terlihat.
- 2) Mengerjakan tujuan jelas, ringkas dan mudah dimengerti.
- 3) Tetapkan agenda lengkap ambil pandangan holistik dan soroti kemungkinan kesulitan.
- 4) Bangun sistem kendali yang tepat komunikasi adalah proses dua arah, umpan balik diperlukan.
- 5) Rencanakan proses perubahan perhatikan: a). menetapkan peran - kejelasan tujuan b) membangun tim - jangan biarkan hal itu terjadi secara kebetulan c) memelihara koalisi dukungan - melawan sikap apatis dan perlawanan d) berkomunikasi tanpa henti - kelola prosesnya e) mengenali daya - manfaatkan basis daya pendukung dengan sebaik-baiknya f) serah terima - pastikan bahwa perubahan dipertahankan.”<sup>28</sup>

Langkah-langkah manajemen perubahan sebagai proses sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi agar proses perubahan berjalan lancar dan hasil yang diharapkan dapat diperoleh maksimal.

Manajemen perubahan bertujuan dasar yaitu untuk mendukung rencana, melakukan proses perubahan, kemudian siklus yang telah terbentuk dipertahankan. Memanajemen perubahan yaitu mengarahkan tim dalam suatu organisasi untuk mengambil sikap dan mengadopsi pola pikir yang dilakukan secara konsisten. Nilai kolektif dari tujuan manajemen perubahan memberikan kemungkinan organisasi untuk memberikan solusi atas dampak perubahan untuk memberikan nilai terbaik secara

---

<sup>28</sup> Robert A. Paton dan James McCalman. *Change Management, A Guide to Effective Implementation*, Edisi Ketiga. (California: Sage Publication Inc, 2008): 55

kolaboratif.<sup>29</sup> Untuk memperoleh dampak hasil yang optimal dari manajemen perubahan yang dilakukan perlunya dukungan dari seluruh komponen dalam sebuah organisasi agar tujuan yang akan dicapai dapat memberikan hasil yang maksimal.

Pada penelitian ini sebagai faktor penyebab terjadi perubahan yaitu situasi pandemi covid-19 yang telah memberikan dampak terhadap dunia pendidikan, faktor ini adalah faktor yang merupakan perubahan-perubahan sosial demografik yang mana situasi pendidikan mau tidak mau harus melakukan penyesuaian diri atas situasi yang terjadi saat ini agar proses pendidikan tetap dapat berlangsung optimal walaupun kondisi yang ada serba terbatas.

Dalam upaya untuk menyesuaikan diri atas segala perubahan dan tuntutan perubahan yang terjadi maka manusia perlu senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan tersebut. “Perubahan-perubahan yang dimaksud pada hal ini yaitu meliputi misalkan hal-hal: berpikir, berperilaku, bersikap, metode dan cara-cara bekerja, peralatan yang digunakan, serta sistem nilai dan penilaian.”<sup>30</sup> Upaya untuk melakukan perubahan dilakukan dengan langkah-langkah dalam proses manajemen perubahan secara sistematis oleh suatu organisasi dalam hal ini adalah madrasah tsanawiyah negeri kota Banjarmasin agar proses perubahan berjalan lancar dan hasil yang diharapkan dapat diperoleh maksimal.

---

<sup>29</sup> Frank Voehl dan H. James Harrington. *Change Management, Manage The Change or It Will Manage You*, (London: CRC Press, 2016): 24

<sup>30</sup> Winardi, *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Cetakan ke-6, (Bandung: PT. Kharisma Putra Utama, 2015): 1

Hasil dari penelitian yang penulis peroleh juga senada dengan yang diteliti oleh Abrian Imanuel Kojo, Paulus Kindangen, dan Yantje Uhing (2019) yang hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh yang diberikan manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan secara signifikan di PT. Bank Sulut Go dengan  $\text{Sig.} = 0,000 < 0,050$ , adapun besar koefisiennya = 0,390 dan konstantanya = 0,380 ini menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan = 0,390 dari manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut Go. Dengan demikian maka pengaruh yang diberikan bernilai positif secara signifikan pada karyawan.<sup>31</sup> Hasil yang diperoleh senada dengan penelitian Sri Langgeng Ratnasari, dkk (2020) yaitu manajemen perubahan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PKM *Group* dengan nilai  $\text{Sig.} = 0,000 < 0,050$ , besar koefisien determinasi  $R \text{ Square} = 0,840$  atau 84,0% menunjukkan persentase besarnya pengaruh yang diberikan. Koefisiennya = 0,773 dan konstantanya = 7,550. Dengan ini menunjukkan pengaruh yang diberikan = 0,773 terhadap kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif secara signifikan.<sup>32</sup> Senada juga dengan penelitian Christefano E Welan, Rita N. Taroreh, dan Yantje Uhing (2020) yang hasilnya menunjukkan manajemen perubahan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) Area Manado = 0,036 dan  $\text{Sig.} = 0,036 < 0,050$ . Koefisiennya

---

<sup>31</sup> Abrian Imanuel Kojo, Paulus Kindangen, dan Yantje Uhing, "Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go", *EMBA* 7 No. 3 (2019): 4267-4268

<sup>32</sup> Sri Langgeng Ratnasari, dkk, "Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan" *Benefita* 5 No. 2 (2020): 231-234

= 0,192 dan konstantanya = 1,932, Dengan ini menunjukkan pengaruh yang diberikan = 0,192 terhadap kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif secara signifikan.<sup>33</sup>

Penelitian yang telah dilakukan ini menunjukkan hasil yang diperoleh yaitu manajemen perubahan memberikan pengaruh terhadap kinerja guru pada MTs Negeri Kota Banjarmasin secara signifikan, peneliti-peneliti lainnya juga mendukung atas temuan dari penelitian yang penulis lakukan ini seperti yang penulis uraikan tersebut di atas. Hasil yang diperoleh juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli.

## **6. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di Era Covid-19 pada MTs Negeri Kota Banjarmasin**

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Era Covid-19 pada MTs Negeri Kota Banjarmasin dengan nilai *estimate* = 0,112 bernilai positif,  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  yaitu  $C.R. = 1,718 < 1,975$  dan signifikansi  $P\text{ value} = 0,086 > 0,050$ , hal ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja guru.

Nitisemito (2015) dalam Enny W. (2019) mengemukakan tentang definisi lingkungan kerja yaitu merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam

---

<sup>33</sup> Christefano E Welan, Rita N. Taroreh, dan Yantje Uhing, "Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado", *EMBA* 8 No. 1 (2020): 27-28

menjalankan tugas-tugas yang diembankan.<sup>34</sup> Lingkungan kerja sebagai tempat pekerja dalam melaksanakan tugas pekerjaannya memberikan pengaruh terhadap pekerja dalam proses kegiatan kerja dalam keseharian mereka bekerja. Nitisemito (1992) dalam Naa (2017) mengemukakan indikator-indikator dari lingkungan kerja berikut ini: a. Suasana kerja merupakan kondisi yang memberikan pengaruh terhadap pekerja dalam melakukan pekerjaannya yang mana pekerja tersebut apakah merasa nyaman atau tidak dalam bekerja. b. Tersedianya fasilitas untuk pekerja, merupakan fasilitas yang tersedia ditempat kerja sebagai segala sesuatu yang mendukung pekerja dalam melakukan pekerjaan. c. Hubungan dengan rekan kerja yaitu keharmonisan hubungan antara pekerja dan rasa kekeluargaan dari lingkungan kerjanya dimana hal ini ikut memberikan dampak terhadap kinerja pekerjanya.<sup>35</sup>

Manfaat dari lingkungan kerja yaitu “menciptakan gairah kerja yang dapat memberikan dampak terhadap peningkatan pada produktivitas dan prestasi kerja guru. Situasi lingkungan kerja yang kondusif merupakan lingkungan kerja yang baik, sehingga dapat mendukung para pekerja untuk bekerja lebih baik.”<sup>36</sup> Dampak dari situasi lingkungan kerja yang kondusif akan membuat pekerja produktif dalam bekerja dan kualitas kerja yang dihasilkan lebih baik.

---

<sup>34</sup> Mahmudah Enny W., Manajemen Sumber Daya Manusia, (Surabaya: UBHARA Manajemen Press, 2019): 56

<sup>35</sup> Abner Naa. “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Distrik Bintuni Kabupaten Teluk Bintuni”, *Jurnal Renaissance* 2 No. 02 (2017) :169

<sup>36</sup> Mahmudah Enny W., Manajemen Sumber ... : 56

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini berbeda dengan penelitian oleh Pratiwi Indah Sari (2018) hasilnya yaitu pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri 10 Muaro Jambi yaitu nilai Sig. =  $0,000 < 0,05$ , Pengaruh yang diberikan oleh lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien determinasi *R Square* = 0,701 atau 70,1%, koefisiennya = 0,853 dengan konstanta = 14,062. Pengaruh yang diberikan oleh lingkungan kerja yaitu sebesar 0,773 terhadap kinerja guru. Dengan demikian maka pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru yaitu positif dan signifikan.<sup>37</sup> Selain itu juga terdapat perbedaan dengan penelitian oleh Sudarmin Manik dan Nova Syafrina (2018) yang hasilnya yaitu lingkungan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja guru SD Negeri 009 Kuala Terusan yaitu nilai Sig. =  $0,000 < 0,05$ . Besar pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 0,379 atau (37,9%). Besar koefisiennya = 0,443 dan konstantanya = 17,853. Hal ini menyatakan bahwa berpengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru.<sup>38</sup> Selain itu juga berbeda dengan yang dilakukan oleh Apfia Ferawati (2017) yang hasilnya terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig. =  $0,000 < 0,050$ . Besar pengaruh yang diberikan terhadap kinerja karyawan dari lingkungan kerja sebesar 0,530, ini menunjukkan persentase pengaruh yang diberikan sebesar 53,0%. Dengan besar koefisiennya = 0,464 dan konstantanya = 0,930. Hal ini terlihat

---

<sup>37</sup> Pratiwi Indah Sari, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 10 Muaro Jambi", *EKLETIK* 1 No. 1 (2018): 6-7

<sup>38</sup> Sudarmin Manik dan Nova Syafrina, "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 009 Kuala Terusan Kecamatan Pangkalan Kerinci", *Eko dan Bisnis* 9 No. 3 (2018): 165-166

bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh yaitu sebesar 0,464 terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang diberikan yaitu positif dan signifikan.<sup>39</sup>

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru senada dengan yang diperoleh peneliti-peneliti beriku ini: penelitian yang dilakukan oleh Rizal Nabawi (2019) yang hasilnya yaitu lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PUPR yang mana hasil dari uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan nilai  $t\text{-hitung} = 1,335 < t\text{-tabel} = 1,668$  dan nilai  $\text{sig. } 0,186 > 0,050$  dari hasil uji hipotesis tersebut sehingga dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>40</sup> Penelitian terkait lingkungan kerja terhadap kinerja juga dilakukan oleh Trisofia Junita Mamangkey, Altje Tumbel, dan Yantje Uhing (2015) yang mana hasilnya menunjukkan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan teknik analisis regresi linier sederhana.<sup>41</sup> Selain itu juga hasil penelitian yang penulis peroleh senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwi Agung Nugroho Arianto (2013) yaitu hasil yang diperoleh menunjukkan nilai signifikansi pengaruh lingkungan kerja

---

<sup>39</sup> Apfia Ferawati, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan", *AGORA* 5 No. 1 (2017): 2-3

<sup>40</sup> Rizal Nabawi, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai", *Maneggio* 2 No. 2 (2019): 180

<sup>41</sup> Trisofia Junita Mamangkey, Altje Tumbel, dan Yantje Uhing, "Pengaruh Pelatihan, Pengalaman, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado", *EMBA* 3 No. 1 (2015): 744

terhadap kinerja tenaga pengajar di Yayasan Pendidikan Luar Biasa Kabupaten Demak dari hasil uji hipotesis dilakukan dengan nilai  $\text{sig.} = 0,628 > 0,050$  dengan demikian hasil uji hipotesis tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.<sup>42</sup>

Pada pemaparan tersebut di atas, lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karena ada faktor-faktor yang menyebabkan hal itu terjadi, hal ini kemungkinan bisa saja ada terdapat bias pada instrumen penelitian yang disusun oleh peneliti ataupun juga bias pada hal tertentu lainnya. Pada penelitian ini walaupun lingkungan kerja sebagai variabel independen X2 tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Y yaitu kinerja guru namun dari hasil analisis uji korelasi yang dilakukan terhadap variabel independen X2 lingkungan kerja dengan variabel dependen Y kinerja guru menunjukkan nilai *correlation* sebesar 0,661 dan nilai sig. yaitu 000 dengan demikian menunjukkan bahwa adanya hubungan korelasi kuat lingkungan kerja dengan kinerja guru.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa walaupun lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru namun ada hubungan korelasi kuat lingkungan kerja dengan kinerja guru dengan demikian lingkungan kerja yang kondusif dapat membuat para guru merasa nyaman, aman, dan tentram hal ini membuat guru senang

---

<sup>42</sup> Dwi Agung Nugroho Arianto, "Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar", *Economia* 9 No. 2 (2013): 198

dalam melakukan aktivitas kerja sehingga guru-guru dapat bekerja secara optimal dalam melaksanakan tugas kesehariannya walaupun dengan kondisi pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini.

## **7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di Era Covid-19 pada MTs Negeri Kota Banjarmasin**

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru di Era Covid-19 pada MTs Negeri Kota Banjarmasin di Era Covid-19 dengan nilai *estimate* = 0,647 bernilai positif, dengan demikian semakin kondusif budaya organisasi maka kinerja guru juga akan meningkat yaitu sebesar 64,7%,  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$  yaitu  $C.R. = 11,641 > 1,975$  dan signifikansi  $P\text{ value} = 0,000 < 0,050$ , hal ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja guru.

Menurut Robbins dan Coulter (2012) dalam Rizky, Sunaryo, dan Priyono (2019):

“budaya organisasi merupakan suatu prinsip, nilai, tradisi maupun sikap dimana hal tersebut dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam bertindak.”<sup>43</sup>

Budaya organisasi pada suatu organisasi merupakan prinsip dan juga nilai-nilai yang berlaku pada suatu organisasi.

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa karakteristik dari budaya organisasi sebagai sistem yang dimaknai oleh setiap anggotanya, berikut ini: a) *innovation and risk taking*, yaitu anggotanya didorong untuk

---

<sup>43</sup> Syahrul Nur Rizky, Hadi Sunaryo, dan A. Agus Priyono, “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan”, *E-JRM* 1 No. 1 (2019): 76

dapat bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko. b) *attention to detail*, dalam hal ini diharapkan kepada anggotanya untuk dapat menunjukkan presisi, analisis, dan perhatian dengan detail. c) *outcome orientation*, disini manajemen diharapkan dapat fokus untuk mencapai *outcome* dibandingkan dengan proses yang digunakan dalam pencapaian. d) *people orientation*, orientasi yang sebaiknya diambil oleh pihak manajemen lebih mempertimbangkan atas efek kepada orang-orang di dalam organisasi. e) *team orientation*, orientasi lainnya yang juga perlu diperhatikan yaitu lebih memberikan perhatian pada tim dari pada individu. f) *aggressiveness*, disini diharapkan agar anggotanya dapat lebih bersikap agresif dan kompetitif. g) *Stability*, dalam hal ini stabilitas perlu diperhatikan dalam kegiatan organisasi.<sup>44</sup>

Robbins memaparkan fungsi dari budaya organisasi yaitu: 1) budaya dari suatu organisasi akan memberikan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, hal ini sehubungan dengan adanya batasan-batasan dari organisasi tersebut. 2) Budaya sebagai identitas dari organisasi itu sendiri. 3) Budaya memberikan fasilitas terhadap komitmen-komitmen yang lebih besar atas individu anggotanya. 4) Budaya organisasi memiliki fungsi untuk peningkatan sistem stabilitas sosial hal ini karena budaya organisasi membantu antara anggota membentuk suatu standar tentang sesuatu apa yang seharusnya dikatakan dan dilakukan oleh

---

<sup>44</sup> Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (England: Pearson Education Limited, 2017): 546-547

anggotanya.<sup>45</sup> Budaya organisasi dapat membentuk perilaku anggotanya dengan prinsip dan nilai-nilai yang berlaku pada suatu organisasi.

Budaya bertujuan untuk memahami dinamika pada suatu organisasi yang akan memberikan pengaruh baik itu dalam hal perilaku manusia, sehubungan dengan adanya organisasi sebagai tempat berbagi pengetahuan dan pengalaman dan nilai-nilai positif lainnya berkaitan pada hal berinovasi, menghemat keuntungan yang diperoleh, dan peningkatan lainnya, sehingga dengan adanya organisasi sebaiknya dapat memfasilitasi lingkungan yang mendukung anggotanya untuk dapat memberikan kontribusi dengan mudah.<sup>46</sup> Pada suatu organisasi tiap anggota akan saling berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lainnya dimana proses ini merupakan suatu kegiatan dalam rangka berbagi pengetahuan, pengalaman, serta nilai-nilai secara positif yang akan saling memberikan pengaruh kepada organisasinya.

Temuan dari penelitian ini senada dengan hasil yang diperoleh S Febriantina, FN Lutfiani, dan N Zein (2018) yang hasilnya menunjukkan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja guru SMK Negeri 40 Jakarta dengan nilai Sig. = 0,000 < 0,050, besar pengaruh yang diberikan terlihat dari nilai koefisien determinasi *R Square* = 0,5497 menunjukkan persentase besarnya pengaruh yang diberikan yaitu 54,97%. Besar koefisiennya = 0,408 dan konstantanya = 27,240. Hal ini

---

<sup>45</sup> Stephen P. Robbins, & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, (England: Pearson Education Limited, 2017): 550

<sup>46</sup> Aysun Caliskan dan Chang Zhu, "Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students," *Educational Sciences: Theory and Practice* 20, No. 1 (2020): 22

menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan budaya organisasi = 0,408 terhadap kinerja guru. Hal ini menyatakan bahwa pengaruh yang diberikan oleh budaya organisasi terhadap kinerja guru yaitu positif dan signifikan.<sup>47</sup> Penelitian yang penulis lakukan hasilnya juga senada dengan penelitian Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi (2018) yang hasilnya menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai sig. = 0,000 < 0,05, besar koefisiennya = 0,262 dan konstantanya = 15.615. Maka dapat dikatakan bahwa pengaruh yang diberikan oleh budaya organisasi = 0,262 terhadap kinerja pegawai. Hal ini menyatakan bahwa pengaruh yang diberikan yaitu positif dan signifikan.<sup>48</sup> Senada juga dengan Christefano E Welan, Rita N. Taroreh, dan Yantje Uhing (2020) dengan hasil yang diperoleh yaitu dengan nilai sig. = 0,000 < 0,050 menunjukkan pengaruh yang diberikan positif dan signifikan. Besar koefisiennya = 0,454 dan konstantanya = 1,932. Dengan ini pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 0,454 terhadap kinerja pegawai.<sup>49</sup>

Temuan dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa apa yang telah diperoleh dari pengujian variabel X3 budaya organisasi terhadap variabel Y kinerja guru yang dilakukan pada penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli selain itu juga hasil penelitian yang

---

<sup>47</sup> S Febriantina, FN Lutfiani, dan N Zein, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru", *Tadbir Muwahhid* 2 No. 2 (2018): 128-129

<sup>48</sup> Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, dan Muhammad Fahmi, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan", *JESYA* 1 No. 1 (2018): 21-23

<sup>49</sup> Christefano E Welan, Rita N. Taroreh, dan Yantje Uhing, "Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado", *EMBA* 8 No. 1 (2020): 27-28

penulis lakukan didukung oleh penelitian lainya yang juga meneliti topik ini.

### **8. Pengaruh Secara Simultan Manajemen Perubahan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru di Era Covid-19 pada MTs Negeri Kota Banjarmasin**

Pengaruh secara simultan manajemen perubahan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru di Era Covid-19 pada MTs Negeri Kota Banjarmasin. Nilai F-hitung > F tabel yaitu  $138,857 > 2,660$ , Sig. =  $0,000 < 0,050$ . Koefisien dari manajemen perubahan = 0,224; lingkungan kerja = 0,187; dan budaya organisasi = 1,374 dan konstantanya = 1,345 sehingga persamaan regresi bergandanya yaitu  $Y = 1,345 + 0,224X_1 + 0,187X_2 + 1,374X_3$ . dengan demikian terdapat pengaruh manajemen perubahan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru secara simultan yang signifikan. Besar pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 71,8% bernilai positif.

Manajemen perubahan bertujuan dasar yaitu untuk mendukung rencana, melakukan proses perubahan, kemudian siklus yang telah terbentuk dipertahankan. Memanajemen perubahan yaitu mengarahkan tim dalam suatu organisasi untuk mengambil sikap dan mengadopsi pola pikir yang dilakukan secara konsisten. Nilai kolektif dari tujuan manajemen perubahan memberikan kemungkinan organisasi untuk memberikan solusi atas dampak perubahan untuk memberikan nilai terbaik secara

kolaboratif.<sup>50</sup> Hasil yang optimal atas manajemen perubahan yang dilakukan karena adanya dukungan dari seluruh komponen sehingga tujuan yang akan dicapai dapat memberikan hasil yang maksimal.

Manajemen perubahan dilakukan sebagai upaya untuk melakukan perubahan dalam menghadapi situasi pandemi Covid-19 melalui langkah-langkah berikut ini:

- “1) Identifikasi dan kelola pemangku kepentingan dapatkan komitmen yang terlihat.
- 2) Mengerjakan tujuan jelas, ringkas dan mudah dimengerti.
- 3) Tetapkan agenda lengkap ambil pandangan holistik dan soroti kemungkinan kesulitan.
- 4) Bangun sistem kendali yang tepat komunikasi adalah proses dua arah, umpan balik diperlukan.
- 5) Rencanakan proses perubahan perhatikan: a). menetapkan peran - kejelasan tujuan b) membangun tim - jangan biarkan hal itu terjadi secara kebetulan c) memelihara koalisi dukungan - melawan sikap apatis dan perlawanan d) berkomunikasi tanpa henti - kelola prosesnya e) mengenali daya - manfaatkan basis daya pendukung dengan sebaik-baiknya f) serah terima - pastikan bahwa perubahan dipertahankan.”<sup>51</sup>

Langkah-langkah manajemen perubahan sebagai proses sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi agar proses perubahan berjalan lancar dan hasil yang diharapkan dapat diperoleh maksimal.

Campbell (1993) menyatakan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini: yang pertama faktor dari individunya berupa pengetahuan, keterampilan, keahlian, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen dari tiap individu, kedua faktor dari segi kepemimpinan berupa dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang

---

<sup>50</sup> Frank Voehl dan H. James Harrington. *Change Management, Manage The Change or It Will Manage You*, (London: CRC Press, 2016): 24

<sup>51</sup> Robert A. Paton dan James McCalman. *Change Management, A Guide to Effective Implementation*, Edisi Ketiga. (California: Sage Publication Inc, 2008): 55

diberikan oleh pihak pimpinan, ketiga faktor dari tim yang berupa dukungan, semangat, kepercayaan, kekompakan, dan keeratan yang diberikan oleh rekan-rekan dalam satu tim, keempat faktor dari sistem, berupa sistem kerja yang ada pada organisasi, fasilitas kerja yang ada, proses dari organisasi, dan kultur kerja pada organisasi, kelima faktor dari situasional berupa tekanan maupun perubahan atas lingkungan baik dari eksternal ataupun internal.<sup>52</sup> Lima faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja dari yang dikemukakan oleh Campbell (1993) yang telah dipaparkan tersebut, penulis mengambil tiga faktor yang akan dijadikan variabel sebagai faktor pemberi pengaruh terhadap kinerja guru yaitu dalam hal faktor kontekstual (manajemen perubahan), dari faktor sistem (lingkungan kerja) dan dari faktor tim (budaya organisasi).

Temuan dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa apa yang telah diperoleh dari pengujian variabel yang dilakukan pada penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh para ahli selain itu juga hasil penelitian yang penulis lakukan didukung oleh penelitian lainya yang juga meneliti topik ini.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan-keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini yaitu di antaranya:

---

<sup>52</sup> John P. Campbell and Brenton M. Wiernik. *The Modeling and Assessment of Work Performance*. (Minneapolis: Departement of Psychology, University of Minnesota, 2015): 50

### 1. Keterbatasan terkait objek yang diteliti

Keterbatasan pada objek penelitian yang penulis lakukan juga merupakan keterbatasan dalam penelitian ini, karena penulis hanya meneliti objek yang terbatas hanya sebatas pada beberapa variabel-variabel yang diangkat pada penelitian ini sebagai faktor-faktor yang memberikan pengaruh kepada kinerja guru, yang mana juga ada faktor lainnya yang memberikan pengaruh terhadap kinerja guru, namun pada penelitian ini penulis hanya fokus mengulas bahasan hanya pada faktor-faktor yang penulis paparkan pada penelitian ini yaitu manajemen perubahan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

### 2. Keterbatasan dari ruang lingkup tempat penelitian

Keterbatasan ruang lingkup tempat penulis melakukan penelitian ini juga menjadi keterbatasan dalam kegiatan penelitian ini, penelitian ini hanya dilakukan pada MTs Negeri di Kota Banjarmasin, hasil penelitian ini kemungkinan akan berbeda hasilnya apabila dilakukan pada ruang lingkup yang berbeda pula, namun kemungkinan perbedaannya tidak akan jauh menyimpang dengan hasil penelitian dilakukan oleh penulis.

### 3. Keterbatasan dari segi waktu dilakukannya penelitian

Penelitian ini dilakukan hanya sebatas waktu pembuatan tesis ini saja, dengan keterbatasan waktu yang singkat ini menjadi salah satu faktor yang membuat ruang gerak penulis terbatas dalam melakukan penelitian ini. Dengan keterbatasan waktu ini juga memberikan pengaruh terhadap hasil penelitian ini.