



Readiness for Change Guru terkait Perubahan Metode Pembelajaran di Masa Pandemi Covid-19

Carolina Dindy Dwi Miranti dan Margaretha Purwanti

Magister Profesi Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

*E-mail: carolinadindy@gmail.com

Abstrak

Pandemi Covid-19 tahun 2020—2022 memberikan banyak dampak pada sektor pendidikan, salah satunya adalah mengubah metode pembelajaran menjadi metode pembelajaran jarak jauh (PJJ). Setelah kurang lebih setahun berjalan sejak awal masa pandemi yaitu pada tahun 2021), implementasi PJJ ternyata banyak menimbulkan dampak negatif sehingga pemerintah mengubahnya menjadi pembelajaran tatap muka terbatas (PTM-T). Salah satu faktor terpenting dalam implementasi perubahan adalah mempersiapkan guru sebagai penggerak dalam pembelajaran, terlebih pada guru sekolah dasar. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran *readiness for change* guru sekolah dasar di Jabodetabek terkait perubahan dari PJJ ke PTM-T pada tahun 2022. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed methods*. Data kuantitatif diperoleh melalui kuesioner *readiness for change* (RFC) yang dianalisis menggunakan teknik statistik Kruskal-Wallis untuk uji beda dimensi RFC, dan Mann-Whitney untuk menganalisis data demografis. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara yang dilakukan kepada guru di Sekolah X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *readiness for change* berada pada kategori tinggi, yang artinya para guru memiliki kesiapan yang baik dalam menghadapi perubahan dari PJJ ke PTM-T. Meskipun secara keseluruhan *readiness for change* para guru berada pada tingkat yang tinggi, namun tingkatan per dimensinya berada pada kategori rendah, sedang, dan tinggi.

Kata kunci: guru SD, pandemi Covid-19, perubahan pembelajaran, PTM-T, *readiness for change*

Readiness for Change of Teachers Regarding Changes in Learning Methods during Covid-19 Pandemic

Abstract

The COVID-19 pandemic on 2020-2022 has had some impact on the education sector, one of which is changing the learning method to a distance learning method (PJJ). Around one year running, the implementation of PJJ turned out to have a lot of negative impacts, therefore the government turned it into a Limited Face-to-face Learning (PTM-T). One of the most important factors in implementing change is preparing teachers as drivers in learning, especially for elementary school teachers. This study was conducted to obtain an overview of the readiness for change of elementary school teachers in Jabodetabek on 2022 regarding the change from PJJ to PTM-T. The approach used in this study was mixed methods. Quantitative data was obtained through the Readiness For Change (RFC) questionnaire which was analyzed using Kruskal Wallis for the RFC dimensional difference test and Mann-Whitney to analyze demographic data. Qualitative data was obtained through interviews conducted with teachers at School X. The results showed that readiness for change was in the high category, meaning that teachers had good readiness in dealing with changes from PJJ to PTM-Although overall the readiness for change of teachers in high level, but the levels per dimension are in the low, medium, and high categories.

Keywords: elementary school teacher, Covid-19 pandemic, learning changes, PTM-T, *readiness for change*

Pendahuluan

Pandemi Covid-19 menghasilkan banyak dampak terhadap berbagai sektor, salah satunya ialah sektor pendidikan. Seluruh institusi pendidikan di Indonesia, mulai dari jenjang PAUD hingga perguruan tinggi, perlu melakukan penyesuaian terhadap metode penyampaian pembelajaran. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memastikan pemenuhan hak peserta didik untuk mendapatkan layanan pendidikan tetap terjamin selama pandemi Covid-19. Pembelajaran jarak jauh (PJJ) yang dilakukan secara daring dari rumah masing-masing sejak bulan Maret 2020, ternyata menimbulkan beberapa dampak yang kurang baik pada pembelajaran siswa (Dewi, 2020). Setahun sejak pandemi berlangsung, pemerintah pun berupaya melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan PJJ. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Kemendikbud (2020), kendala dalam pelaksanaan PJJ secara umum disebabkan oleh kesulitan atau ketiadaan akses internet, serta keterbatasan kemampuan ekonomi dalam pembelian perangkat dan paket data (kuota) untuk menjalani proses pembelajaran. Adapun kendala lainnya yang muncul selama PJJ meliputi pemantauan yang kurang, pembelajaran menjadi tidak interaktif, guru/wali murid tidak memiliki kompetensi teknologi yang memadai, dan orang tua merasa terbebani oleh proses pembelajaran anak di rumah.

Kemendikbud (2021) juga menguraikan dampak-dampak yang ditimbulkan dari implementasi PJJ. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa salah satu dampak yang ditimbulkan ialah meningkatnya ancaman angka putus sekolah seiring terjadinya perubahan perekonomian keluarga yang memaksa orang tua untuk memberhentikan anaknya dari sekolah. Selain itu, PJJ membuat interaksi sosial menjadi terbatas sehingga menurunkan motivasi belajar siswa. Banyaknya beban dan tugas yang diberikan secara daring juga menyebabkan siswa menjadi kelelahan. Di samping itu, dampak yang juga mengkhawatirkan adalah mengenai kesehatan jiwa dan psikososial para siswa, guru, dan orang tua. Segala perubahan pembelajaran di masa pandemi ini berpotensi menimbulkan penurunan kemampuan belajar (*learning loss*). Oleh karena itu, Wahyuningsih (dalam Kemendikbud, 2021) menyebutkan bahwa diperlukan pembenahan agar pembelajaran siswa tetap dapat berjalan dengan optimal, sebab jika tidak dibenahi, dikhawatirkan akan memengaruhi kualitas pendidikan di Indonesia secara menyeluruh.

Guna mengatasi dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan PJJ dan dengan mempertimbangkan kondisi Covid-19, pemerintah mengeluarkan SKB 4 Menteri tahun 2021 untuk melaksanakan pertemuan tatap muka terbatas (PTM-T) dengan persyaratan dan pengawasan yang ketat. Pembelajaran di masa pandemi ini menuntut para guru untuk dapat memanfaatkan teknologi digital sehingga diharapkan guru dapat menerapkan konsep *multichannel learning*. Guru harus memperlakukan siswa sebagai pembelajar yang dinamis, artinya siswa dapat belajar di mana saja, kapan saja, dari siapa saja, dan dari berbagai sumber di mana saja (Denizulaiha, 2018).

Tugas dan tanggung jawab guru sekolah dasar dinilai lebih besar jika dibandingkan guru tingkat lainnya, karena mereka berperan sebagai guru kelas yang harus menguasai semua materi mata pelajaran. Selain itu, guru harus mengajar dan mendidik siswa dengan karakteristik usia 7—12 tahun yang berada dalam tahap perkembangan operasional konkret (Santrock, 2019), yang pada tahap tersebut, seorang anak mampu menalar suatu objek yang diubah bagaimanapun bentuknya. Selain itu, pada tahap ini anak mampu mengklasifikasikan objek berdasarkan cirinya. Meskipun demikian, pemikiran logis anak masih terbatas pada objek konkret yang dipaparkan. Dengan demikian, guru sekolah dasar, sebagai orang dewasa yang secara kognitif masuk pada taraf yang lebih tinggi, harus dapat menyampaikan materi pembelajaran yang dapat dipahami oleh siswa pada taraf operasional konkret ketika menjalankan peran sebagai guru sekolah dasar (Feist, 2017). Guru sekolah dasar juga memiliki tantangan dalam mendidik siswa. Menurut Hurlock (dalam Santrock, 2019) anak usia sekolah dasar dianggap masuk pada periode kritis dalam dorongan berprestasi. Pada periode ini anak akan membentuk kebiasaan untuk mencapai sukses, sangat sukses, atau bahkan tidak sukses. Dengan demikian, guru sekolah dasar harus lebih memperhatikan dan memberi pengertian serta bimbingan kepada siswa. Di samping itu, guru sekolah dasar di masa pandemi ini juga memiliki peran tambahan ketika mengajar, yakni ia harus menyesuaikan pembelajaran dengan sistem *hybrid learning* dan memastikan bahwa proses PTM-T berlangsung dengan optimal, terutama yang berkaitan dengan protokol kesehatan.

Pada anak sekolah dasar, tampaknya peran guru masih sangat besar untuk mengingatkan, mengawasi, dan memastikan bahwa siswa telah menjalankan protokol kesehatan di sekolah.

Pada praktiknya, implementasi perubahan bukan merupakan hal yang mudah untuk dilakukan (Calder, 2013). Menurut Galpin (dalam Diona & Dahesihsari, 2016), proses pengelolaan perubahan terkadang hanya memusatkan perhatian pada aspek teknis, finansial, dan operasional saja, tanpa memperhatikan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya sehingga upaya perubahan yang direncanakan sangat rentan untuk mengalami kegagalan. Salah satu komponen terpenting yang dapat mendukung implementasi perubahan adalah sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Setiap individu yang terlibat dapat memberikan berbagai reaksi yang berbeda-beda yang mungkin dapat menjadi faktor pendukung ataupun faktor penghambat untuk mencapai keberhasilan suatu perubahan (Smith et al. dalam Diona & Dahesihsari, 2016). Berbagai perubahan yang terjadi bukan merupakan hal yang mudah bagi para guru sekolah dasar. Pandemi Covid-19 menggeser era pengetahuan, informasi, dan komunikasi di sekolah. Transisi ini membawa dampak yang cukup besar bagi sektor pendidikan karena mengubah cara siswa dalam belajar memperoleh informasi serta menyesuaikan informasi yang diterima. Pembelajaran daring dirasa sangat kurang efektif terutama bagi anak usia sekolah dasar (Sari et al., 2021). Siswa kelas satu hingga kelas tiga masih memerlukan pendampingan dari orang tua dalam pembelajaran di rumah, setidaknya untuk mempersiapkan kebutuhan sebelum dan sesudah pembelajaran berlangsung sehingga siswa dapat mengikuti pembelajaran daring dengan optimal. Dengan demikian, dukungan dan kerja sama orang tua demi keberhasilan pembelajaran sangatlah dibutuhkan (Purwanto et al., 2020).

Bagi guru sekolah dasar, hal ini menjadi tantangan yang harus dihadapi dan diupayakan agar pembelajaran tetap dapat berjalan secara optimal. Studi terdahulu mengungkapkan bahwa meskipun perubahan diimplementasikan untuk alasan yang positif, tetapi individu yang menghadapi perubahan kadang kala memberikan respons yang negatif, bahkan menolak untuk melakukan usaha-usaha perubahan. Respons negatif tersebut muncul dikarenakan perubahan membawa tekanan yang berat dan ketidakpastian bagi individu yang terlibat dalam perubahan yang terjadi (Armenakis dalam Adam, 1998). Jika terdapat kesenjangan antara harapan organisasi atau institusi dengan harapan individu yang terlibat di dalamnya, maka resistensi terhadap perubahan pun akan muncul dan mengancam keberhasilan implementasi program perubahan.

Salah satu komponen penting yang dapat mendukung suatu implementasi perubahan adalah sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi atau institusi, sebab mereka akan menjadi penggerak dalam perubahan yang terjadi (Edwards dalam Lunenburg, 2011). Hal serupa juga berlaku dalam konteks pendidikan, perubahan yang terjadi mungkin saja menimbulkan resistensi sehingga para guru sebagai garda terdepan di dunia pendidikan perlu dipersiapkan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Readiness for change (kesiapan untuk berubah) merupakan wujud reaksi terhadap suatu perubahan berupa keyakinan atas kemampuan diri dalam mengatasi perubahan yang terjadi (Vakola dalam Metwally et al., 2019). Menurut Holt et al. (2010), terdapat lima dimensi dalam *readiness for change* (RFC). Pertama, *organizational valence*, yaitu manfaat yang diperoleh sekolah terkait dengan perubahan yang terjadi. Kedua, *management support*, yakni persepsi guru tentang dukungan dari berbagai sumber dan komitmen pihak *top management* (yayasan dan kepala sekolah) dalam implementasi perubahan. Ketiga, *change self-efficacy*, yang merupakan keyakinan guru pada kemampuan diri dalam mendukung perubahan. Keempat, *discrepancy*, yakni berkaitan dengan kesenjangan antara situasi perubahan dengan SOP yang ditetapkan oleh dinas pendidikan. Kemudian, dimensi terakhir adalah *personal valence*, yaitu manfaat yang diperoleh guru secara pribadi terkait dengan perubahan.

Kelima dimensi di atas akan menjadi fokus dalam mengukur *readiness for change* para guru pada penelitian ini. Selain itu, terdapat pula empat faktor yang memengaruhi *readiness for change*. Pertama, *appropriateness*, yakni faktor yang membuat individu merasa yakin bahwa perubahan yang dilakukan sudah tepat untuk menyelesaikan akar permasalahan serta kesenjangan yang terjadi. Apabila individu menganggap bahwa perubahan yang diterapkan itu tepat atau sesuai dengan dirinya, maka individu tersebut akan terlibat dan menunjukkan respons positif dalam

mendukung perubahan yang terjadi. Sebaliknya, jika individu menilai perubahan tersebut tidak tepat dan tidak sesuai, maka ia tidak akan terlibat dan menunjukkan respons yang cenderung negatif.

Management support, sebagai faktor kedua, berperan sebagai penguat yang menentukan kesiapan individu dalam menerima perubahan. Jika individu merasa mendapatkan dukungan atau penguatan dari lingkungan di sekitarnya (terutama dari pimpinan), maka mereka akan semakin termotivasi untuk berani menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Faktor ketiga adalah *change self-efficacy*. Individu akan merasa makin siap untuk menghadapi dan mendukung perubahan yang terjadi apabila perubahan tersebut dapat membuat dirinya merasa percaya diri bahwa mereka bisa bekerja dengan baik dan mencapai keberhasilan. Faktor keempat, *personal beneficial*, yakni individu akan makin termotivasi untuk mengembangkan diri dan bekerja secara totalitas apabila perubahan yang terjadi memberikan keuntungan bagi individu tersebut.

Sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu mengenai *readiness for change*, penelitian Fachruddin dan Mangundjaya (2012) menyebutkan bahwa karyawan dengan latar belakang pendidikan yang tinggi dapat menanggapi perubahan dengan lebih siap, dibandingkan dengan karyawan dengan pendidikan yang rendah. Sementara itu menurut Haque (dalam Diona & Dahesihsari, 2016), perbedaan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lamanya menjadi anggota organisasi atau institusi juga diketahui memiliki pengaruh yang beragam terhadap *readiness for change*. Penelitian yang dilakukan oleh Selviani et al. (2019) pun menyebutkan bahwa faktor yang secara dominan menentukan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan meliputi perasaan keyakinan karyawan akan kemampuannya, dan dukungan manajemen untuk perubahan yang ada di lapangan. Hasil penelitian tersebut juga menyatakan bahwa jumlah karyawan yang belum siap menghadapi perubahan didominasi oleh karyawan yang berada pada rentang usia 21–30 tahun dengan masa kerja 1–3 tahun. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *readiness for change* terdiri dari *appropriateness*, *management support*, *change self-efficacy*, *personal beneficial*, latar belakang pendidikan, jenis kelamin, usia, dan lama bekerja.

Pada tahun ajaran 2021–2022, banyak sekolah yang telah mengimplementasikan pertemuan tatap muka terbatas. Dalam pelaksanaannya terdapat evaluasi bagi dinas pendidikan di masing-masing wilayah yang tentu saja akan menimbulkan perubahan. Perubahan tersebut meliputi SOP, pembagian jadwal, kapasitas, dan lain sebagainya, menyesuaikan dengan situasi dan kondisi terkini. Dalam kurun waktu beberapa bulan terakhir, sekolah telah melakukan berbagai penyesuaian terhadap perubahan baru berdasarkan arahan yang diberikan oleh dinas pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa guru akan terus menghadapi berbagai perubahan dalam waktu yang singkat sehingga para guru pun harus selalu siap untuk melakukan penyesuaian. Perubahan dalam pembelajaran tatap muka terbatas tentu saja memberikan nuansa yang berbeda dengan pembelajaran tatap muka sebelum pandemi Covid-19 terjadi.

Guna memperoleh informasi mengenai implementasi PTM-T, peneliti melakukan wawancara terhadap tiga guru dari sebuah sekolah dasar swasta di daerah Jakarta Utara yang telah mendapatkan surat izin untuk melaksanakan PTM-T pada bulan Oktober 2021. Berdasarkan hasil wawancara mengenai persiapan guru dalam menghadapi pembelajaran tatap muka terbatas, diketahui bahwa terdapat berbagai macam reaksi dari para guru. Terdapat guru yang baru saja menyelesaikan studinya dan merasa belum memiliki pengalaman mengajar yang cukup sehingga memiliki kekhawatiran dengan pembelajaran tatap muka. Di sisi lain, ada pula guru yang sangat antusias menyambut pembelajaran tatap muka terbatas karena merindukan interaksi secara langsung dengan siswa. Rasa semangat dan antusiasnya lebih besar sehingga rasa khawatir yang muncul dapat disiasati dengan mendorong diri sendiri untuk dapat menciptakan pembelajaran tatap muka yang menyenangkan bagi siswa.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa salah satu faktor penting dalam implementasi perubahan adalah dengan mempersiapkan para guru yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai penggerak dalam pembelajaran siswa di jenjang sekolah dasar. Ketika guru merasa siap untuk berubah, akan terjadi penurunan tingkat resistensi sehingga pihak sekolah pun dapat mengimplementasikan perubahan dengan baik. Sebagaimana yang ditemukan selama kurun waktu dua tahun terakhir, terdapat berbagai masalah dalam pelaksanaan pembelajaran di masa pandemi Covid-19. Oleh karena itu, guru harus dapat menyesuaikan proses pembelajaran dan metode

penyampaian materi yang digunakan. Saat ini, guru tampaknya kembali harus menyesuaikan diri dengan pelaksanaan PTM-T sesuai dengan arahan dinas pendidikan. Implementasi pembelajaran tatap muka terbatas ini tentunya akan memberikan nuansa yang berbeda dengan pembelajaran tatap muka sebelum terjadi pandemi Covid-19. Dalam pembelajaran tatap muka terbatas saat ini, para guru perlu melakukan penyesuaian terhadap berbagai hal, seperti pembelajaran dengan sistem *hybrid learning*, pengajaran dengan protokol kesehatan yang ketat, dan penyesuaian lainnya.

Berbagai perubahan yang terjadi bukan merupakan hal yang mudah bagi para guru sekolah dasar. Masa pandemi Covid-19 ini menggeser era pengetahuan, informasi, dan komunikasi dalam pembelajaran di sekolah yang menuntut penggunaan teknologi digital. Transisi ini membawa perubahan yang cukup besar bagi sektor pendidikan karena mengubah cara siswa dalam belajar, memperoleh informasi, serta menyesuaikan informasi yang diterima. Bagi guru sekolah dasar, hal ini menjadi tantangan yang harus dihadapi dan diupayakan agar pembelajaran dapat tetap berlangsung secara optimal. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk meneliti kesiapan para guru sekolah dasar yang tersebar di Jabodetabek dalam menghadapi perubahan dari pembelajaran jarak jauh ke pembelajaran tatap muka terbatas. Menurut data Kemendikbud pada bulan Juni 2021, penerapan PTM-T ini baru dicanangkan di wilayah Jabodetabek untuk kemudian dievaluasi efektivitasnya sehingga pada akhirnya dapat diterapkan di seluruh wilayah Indonesia. Dengan mendapatkan gambaran kesiapan para guru, hal ini dapat menjadi evaluasi bagi semua pihak terkait implementasi pembelajaran tatap muka terbatas.

Meskipun situasi pandemi Covid-19 sudah cukup terkendali dan kegiatan pembelajaran sudah kembali normal, tetapi penelitian tentang *readiness for change* ini tetap bisa menjadi referensi untuk penelitian-penelitian yang berkaitan dengan perubahan sehingga dapat menjadi acuan bagi para guru dalam menghadapi segala bentuk perubahan yang mungkin akan terjadi di masa mendatang. Perubahan dapat terjadi tanpa diprediksi dan pada konteks apa pun. Tidak hanya pada metode belajar, tetapi juga pada sistem, kurikulum, dan lainnya. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat mempersiapkan guru dalam melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan untuk beradaptasi dengan segala kemungkinan perubahan yang dapat terjadi.

Metode

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed methods*, yaitu pendekatan yang mengombinasikan atau menggabungkan bentuk kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode campuran sekuensial/bertahap (*sequential mixed methods*) dengan strategi eksplanatoris sekuensial. Dalam menggunakan strategi tersebut, tahap pertama ialah mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif, kemudian pada tahap kedua adalah mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif melalui wawancara berdasarkan hasil temuan pada data kuantitatif (Creswell, 2012). Pada penelitian ini, peneliti mengambil data secara acak kepada para guru sekolah dasar di wilayah Jabodetabek. Semua guru yang terlibat dalam penelitian ini telah merasakan perubahan dari pembelajaran jarak jauh (PJJ) menjadi pembelajaran tatap muka terbatas (PTM-T). Adapun dasar penyusunan kuesioner *readiness for change* dalam penelitian ini adalah teori yang dikembangkan oleh Holt et al. (2007) sehingga perlu dilakukan adaptasi terhadap alat ukur aslinya agar sesuai dengan konteks pelaksanaan PTM-T. Peneliti melakukan beberapa tahapan adaptasi alat ukur yang meliputi: (1) penerjemahan *item* bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia, (2) penerjemahan *item* dari yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia kembali ke bahasa Inggris, untuk memastikan versi bahasa Indonesia yang telah diterjemahkan sebelumnya tidak mengubah makna *item* aslinya, (3) pelaksanaan uji coba alat ukur, (4) melakukan uji analisis *item* kepada seluruh *item* dalam alat ukur untuk mengidentifikasi *item* yang baik dan kurang baik, dan (5) melakukan revisi terhadap *item-item* yang kurang baik.

Pada penelitian ini, validitas alat ukur yang digunakan adalah *content validity*. Metode ini berfokus pada penilaian *expert* terhadap kualitas dari setiap *item* yang telah disusun. *Expert judgement* dibutuhkan untuk melihat kesesuaian *item* dengan konstruk, dimensi, dan indikator pada alat ukur. Selain itu, *expert judgement* juga dilakukan

untuk melihat apakah bahasa yang digunakan dalam *item* sudah sesuai dengan karakteristik partisipan. Pada alat ukur *readiness for change*, dilakukan uji reliabilitas *Cronbach's alpha* menggunakan program SPSS 22 dengan batas .70 dan poin batas *corrected item-total correlation* antara .15–.30. Korelasi di atas .30 dianggap baik dan di bawah .15 dianggap tidak dapat diandalkan karena menunjukkan kurangnya homogenitas *item* dalam skala (Field, 2013).

Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner terbuka dan langsung sehingga partisipan dapat memilih jawaban yang tersedia untuk mendapatkan informasi. Kuesioner diberikan dengan menggunakan Google Form sebagai bentuk penyesuaian dengan kondisi pandemi Covid-19 sehingga menghindari kontak langsung dengan partisipan penelitian. Model skala yang digunakan adalah model skala *Likert* dengan empat pilihan jawaban, yaitu “sangat tidak sesuai” (STS), “tidak sesuai” (TS), “sesuai” (S), dan “sangat sesuai” (SS). Peneliti meniadakan pilihan jawaban netral dengan alasan jawaban tersebut tidak dapat menentukan jawaban. Kuesioner *readiness for change* terdiri dari lima dimensi yang berisi *item* yang mendukung (*favorable*) dan *item* yang tidak mendukung (*unfavorable*). Jumlah keseluruhan *item* dalam RFC adalah 36 pernyataan. Skoring dari kuesioner *readiness for change* diperoleh dengan menjumlahkan seluruh skor yang dipilih partisipan pada masing-masing *item*. Makin sesuai dengan keadaan saat ini, maka jawaban yang diberikan/dipilih makin mendekati angka 4. Sebaliknya, jika tidak sesuai dengan keadaan saat ini, maka pernyataan makin mendekati angka 1. Pada RFC terdapat 36 pernyataan, maka skor maksimal adalah sebesar 144 dan skor minimal adalah 36. Hasil akhir dari kuesioner *readiness for change* dapat menunjukkan hasil kategori rendah, sedang, dan tinggi. Kategorisasi yang digunakan didasari atas standardisasi yang berasal dari kelompok partisipan penelitian.

Pada tahap kedua, peneliti memilih salah satu sekolah untuk mendapatkan gambaran hasil penelitian yang lebih komprehensif dengan menggali data secara kualitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini berfokus pada Sekolah X. Pengumpulan data kualitatif diperoleh melalui wawancara kepada kepala sekolah dan beberapa guru di Sekolah X. Peneliti membuat panduan wawancara dengan tujuan mengetahui gambaran persiapan sekolah dalam menghadapi implementasi PTM-T serta mengetahui gambaran dimensi *readiness for change* dalam menghadapi perubahan dari PJJ ke PTM-T. Adapun alasan yang mendasari peneliti memilih sekolah tersebut adalah karena telah lolos tahap verifikasi dan sudah mendapatkan surat izin untuk pelaksanaan PTM-T terbatas per tanggal 4 Oktober 2021. Selain itu, penelitian ini berfokus pada satu sekolah dengan pertimbangan praktis seperti kemudahan akses, perizinan, serta *familiarity* terhadap sekolah. Adapun kebutuhan dari pihak sekolah yakni permintaan bantuan terhadap peneliti untuk menggali informasi dari guru mengenai kesiapan menjalani PTM-T.

Hasil

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 80 guru yang berdomisili di wilayah Jabodetabek. Semua guru yang terlibat dalam penelitian ini telah merasakan perubahan dari pembelajaran jarak jauh (PJJ) menjadi pembelajaran tatap muka terbatas (PTM-T). Partisipan penelitian didominasi oleh guru berjenis kelamin perempuan (75%). Dari segi usia, mayoritas guru masih berada pada kategori usia produktif kerja, yakni mulai dari usia 21 tahun sampai 59 tahun. Mayoritas guru memiliki latar pendidikan dengan ijazah strata 1 (S1), satu guru dengan ijazah diploma (D3), dan empat guru dengan ijazah strata 2 (S2). Sementara itu, terkait dengan pengalaman mengajar, mayoritas guru sudah memiliki pengalaman mengajar lebih dari sepuluh tahun.

Tabel 1. Distribusi Data Demografi Partisipan

Kategori	<i>n</i>	%
Jenis Kelamin		
Perempuan	60	75%
Laki-laki	20	25%
Usia		

Dewasa awal (21–30 tahun)	22	27.5%
Dewasa tengah (30–60 tahun)	58	72.5%
Pendidikan terakhir		
D3	1	1.25 %
S1	75	93.75 %
S2	4	5 %
Pengalaman mengajar		
<i>Early carrier stage</i> (≤ 2 tahun)	7	8.75 %
<i>Middle carrier stage</i> (3–10 tahun)	31	38.75 %
<i>Late carrier stage</i> (>10 tahun)	42	52.5 %

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov, diperoleh $p = .002 < .05$ yang menandakan bahwa data tidak berdistribusi normal. Dengan demikian, peneliti menggunakan uji nonparametrik Kruskal-Wallis untuk melakukan uji beda pada masing-masing dimensi *readiness for change*.

Berdasarkan hasil data yang diperoleh, diketahui bahwa skor total *readiness for change* guru berada pada rentang skor 82–142 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan skor *readiness for change* guru di wilayah Jabodetabek berada dalam kategori tinggi. Dengan demikian, artinya para guru di wilayah Jabodetabek memiliki kesiapan yang baik untuk melakukan perubahan dari pembelajaran jarak jauh ke pembelajaran tatap muka terbatas.

Sementara itu, peneliti juga melakukan perbandingan skor antardimensi *readiness for change* untuk melihat gambaran dari masing-masing dimensi dalam *readiness for change*. Hasil pengolahan data menggunakan kategorisasi persentil disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Antardimensi *Readiness for Change*

Dimensi	M	Z	Kategorisasi
<i>Organizational valence</i> (OV)	19.51	-.8726	Sedang
<i>Management support</i> (MS)	28.45	1.032884	Tinggi
<i>Change self-efficacy</i> (CSE)	25.65	.436088	Sedang
<i>Discrepancy</i> (D)	16.65	-1.48219	Rendah
<i>Personal valence</i> (PV)	27.76	.885816	Sedang
	M = 23.604		
	SD = 4.691		

Untuk memastikan signifikansi perbedaan kategorisasi pada tabel di atas, maka dilakukan analisis uji beda antardimensi *readiness for change* menggunakan uji Kruskal-Wallis. Berdasarkan hasil uji beda yang telah dilakukan, terdapat perbedaan yang signifikan dari masing-masing dimensi *readiness for change*. Dengan demikian, kategorisasi yang dibuat menggambarkan adanya perbedaan yang signifikan antardimensi variabel *readiness for change*.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa meskipun skor total *readiness for change* berada pada kategori tinggi, skor untuk tiap dimensi *readiness for change* tersebar pada kategori rendah, sedang, dan tinggi. Dimensi *discrepancy* berada pada kategori rendah, dimensi *organizational valence*, dan *personal valence* berada pada kategori sedang. Sementara itu, dimensi *management support* berada pada kategori tinggi.

Penelitian ini juga melakukan perbandingan antarfaktor pendukung *readiness for change* guru yang meliputi faktor jenis kelamin, latar belakang pendidikan, usia, serta pengalaman mengajar. Perbandingan faktor pendukung dilakukan menggunakan uji Mann-Whitney U dengan bantuan program SPSS 22. Hasil analisis data menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada faktor jenis kelamin ($p = .889 > .05$), latar belakang pendidikan ($p = .738 > .05$), usia ($p = .150 > .05$), dan pengalaman mengajar ($p = .782 > .05$), terhadap *readiness for change* guru.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data campuran (*mixed methods*) sehingga peneliti melakukan wawancara guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih mendalam mengenai kesiapan guru dalam

menghadapi perubahan metode pembelajaran di masa pandemi Covid-19. Peneliti melakukan wawancara di Sekolah X kepada beberapa pihak, yakni kepala sekolah dan lima perwakilan guru. Hasil wawancara disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Wawancara Pihak Sekolah

Tema	Narasumber	
	Kepala Sekolah	Guru
Pandangan terhadap implementasi pertemuan tatap muka terbatas (PTM-T)	Merasa sangat senang dan antusias mendapat kesempatan tersebut	PTM-T segera diadakan karena merindukan interaksi secara langsung dengan para siswa
Harapan terhadap implementasi PTM-T	PTM-T segera terlaksana karena cukup banyak kendala yang dihadapi serta berharap dapat membangkitkan kembali semangat dan motivasi siswa yang tampak mulai memudar	PTM-T membangkitkan semangat dan motivasi belajar siswa
Persiapan terhadap implementasi PTM-T	Penyediaan fasilitas, sarana dan prasarana, koordinasi dan perijinan dengan lingkungan setempat, kerjasama dengan PUSKESMAS terdekat, melakukan sosialisasi dan menyebarkan angket kepada orang tua	Mencoba menenangkan dan menyakinkan diri, bertanya kepada rekan kerja, menyiapkan materi pembelajaran sesuai kebutuhan, membangun <i>mood</i> siswa, mengawasi pembelajaran dengan kegiatan yang menyenangkan.
Mengetahui pandangan kepala sekolah terkait dengan dimensi <i>organizational valence</i> (OV)	Orang tua yang menjadi sadar dan mau membayar uang sekolah, membangkitkan kembali aura dari lingkungan sekolah, antusiasme yang besar dari para guru, orang tua maupun siswa sehingga menjadi kekuatan bagi sekolah sebagai bentuk promosi sekolah	
Mengetahui pandangan kepala sekolah dan guru terkait dengan dimensi <i>management support</i> (MS)	Tidak pernah membatasi guru untuk melakukan inovasi, menyemangati melalui kata dan tindakan, berusaha untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, membangun rasa kebersamaan dan kekeluargaan	Kepala sekolah selalu: memberikan penyemangat dan motivasi memberikan apresiasi kepada guru, menciptakan situasi kerja yang positif dan menyenangkan, cara kerja kepala sekolah yang sistematis, bermusyawarah kepada dewan guru
Mengetahui pandangan kepala sekolah dan guru terkait dengan dimensi <i>change self-efficacy</i> (CSE)	Melakukan <i>sharing</i> dan diskusi dengan sekolah lain, mengikuti webinar yang diadakan oleh institusi terkait	Melakukan <i>sharing</i> dan diskusi dengan rekan kerja

Mengetahui pandangan kepala sekolah dan guru terkait dengan dimensi <i>discrepancy</i> (D)	Saling bekerja sama dan membantu kesulitan satu sama lain, setiap kelas akan diampu dua guru, membuka kuota yang lebih banyak pada <i>shift</i> pertama, mengubah jadwal belajar, semua pihak harus bersikap secara fleksibel	Pekerjaan menjadi bertambah karena metode pembelajaran beralih menjadi <i>hybrid learning</i> , jadwal belajar yang dibagi dalam dua <i>shift</i> (pagi dan siang) kurang efektif
Mengetahui pandangan guru terkait dengan dimensi <i>personal valence</i> (PV)		Dapat berkomunikasi baik dan lebih dapat mengenal karakter siswa, mengetahui kemampuan siswa yang sebenarnya, dapat menjelaskan materi pembelajaran dengan lebih mudah, penilaian terhadap siswa menjadi lebih terkontrol, menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Pembahasan

Dalam menjalankan perubahan metode pembelajaran di masa pandemi Covid-19, para guru merasakan adanya kesenjangan yang terjadi antara kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah dengan kondisi di lapangan. Pertama, para guru merasa bahwa pekerjaan mereka menjadi bertambah. Misalnya dalam pelaksanaan PTM-T ini, perubahan metode pembelajaran menjadi *hybrid learning* membuat guru memerlukan waktu persiapan yang lebih awal karena harus menyiapkan peralatan yang dibutuhkan untuk mengajar daring, seperti laptop, kamera/*webcam*, *in-focus*, serta memastikan jaringan/koneksi internet yang memadai. Di samping itu, guru juga secara bersamaan harus memperhatikan siswa yang berada di ruang kelas, seperti memastikan siswa menaati protokol kesehatan (misalnya menjaga jarak, menggunakan masker). Kedua, fokus perhatian guru terbagi menjadi dua, yakni terhadap siswa yang berada di sekolah (ruang kelas) dan siswa yang berada di rumah (secara daring). Upaya yang dilakukan sekolah untuk menanggulangi kendala tersebut adalah setiap kelas diampu oleh dua orang guru. Satu guru berfokus untuk menjelaskan materi pembelajaran kepada siswa, sedangkan satu guru lainnya membantu untuk mengontrol siswa di sekolah dan siswa yang berada di rumah. Para guru merasa keberadaan bantuan dari rekan kerja cukup meringankan tugas ketika mengajar dengan sistem *hybrid learning*. Di masa PTM-T ini, kehadiran dua guru dalam satu kelas sangat membantu tugas guru dalam melakukan implementasi pembelajaran tatap muka terbatas. Ketiga, terkait dengan jadwal belajar yang dibagi dalam dua *shift* (pagi dan siang), menurut guru pembagian jadwal belajar tersebut kurang efektif dilakukan di lapangan.

Terdapat beberapa manfaat yang dirasakan sekolah terkait pengimplementasian PTM-T, di antaranya: (a) menumbuhkan kesadaran orang tua untuk menjalankan kewajibannya membayar uang sekolah meskipun masih terdapat beberapa orang tua yang menunggak karena cukup besarnya nominal yang harus dilunasi, dan; (b) suasana lingkungan sekolah yang selama kurang lebih satu tahun tampak mati, kini terasa hidup kembali. Bangunan sekolah menjadi lebih terawat dan segar. Kepala sekolah juga menilai manfaat bagi sekolah adalah menghidupkan kembali antusiasme dari para guru, orang tua, maupun siswa sehingga menjadi kekuatan bagi sekolah dalam menghadapi perubahan pembelajaran di masa Covid-19.

Terkait keyakinan guru pada kemampuan diri dalam mendukung perubahan, hasil wawancara menunjukkan bahwa para guru juga melakukan beberapa cara untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan. Beberapa upaya yang telah dilakukan seperti misalnya mengikuti *webinar*/seminar/pelatihan, *sharing* dan diskusi dengan rekan

kerja, belajar melalui internet/media sosial, dan membaca buku/jurnal yang berkaitan dengan perubahan. Mayoritas guru di Sekolah X melakukan *sharing* dan diskusi dengan rekan kerja. Menurut mereka, *sharing* dan diskusi dengan rekan kerja dapat menambah keyakinan diri dalam menghadapi perubahan karena merasa berjuang bersama dalam menyesuaikan diri dengan situasi perubahan. Saling berbagi pengalaman ternyata dapat membantu guru untuk menemukan solusi dalam menghadapi permasalahan pada pembelajaran tatap muka terbatas.

Di samping itu, manfaat yang diperoleh guru secara pribadi berkaitan dengan perubahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, ditemukan bahwa manfaat yang dialami terkait implementasi pembelajaran tatap muka terbatas di antaranya: (a) dapat menjalani komunikasi yang baik dengan siswa dan lebih dapat mengenal karakter siswa; (b) dapat mengetahui kemampuan siswa yang sebenarnya; (c) dapat menjelaskan materi pembelajaran dengan lebih mudah karena langsung berinteraksi dengan siswa; (d) penilaian terhadap siswa menjadi lebih terkontrol kejujurannya dibandingkan dengan PJJ, dan; (e) guru menjadi dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif. Manfaat yang dialami oleh para guru tersebut tentunya perlu dioptimalkan, tetapi para guru juga harus menyadari terlebih dahulu bahwa implementasi PTM-T ini memberikan hal-hal positif yang dapat mereka berdayakan dan kembangkan.

Sementara itu, dukungan paling besar terhadap para guru di Sekolah X dalam menghadapi perubahan yang terjadi berasal dari kepala sekolah. Para guru menyebutkan bahwa kepala sekolah selalu memberikan kata-kata penyemangat kepada para guru, memotivasi para guru bahwa bisa menghadapi, dan mencoba untuk melakukan perubahan-perubahan yang ada sehingga mereka merasa diberikan dukungan. Dukungan paling berkesan bagi para guru adalah apresiasi yang selalu diberikan kepala sekolah atas keberhasilan maupun kegagalan yang dilakukan para guru sehingga membuat mereka merasa dihargai. Para guru juga merasa selalu didukung oleh kepala sekolah yang tidak pernah membatasi guru untuk mengeksplor atau melakukan terobosan selama masih sesuai dengan kondisi dan peraturan sekolah.

Selain itu, para guru juga merasa kepala sekolah dapat menciptakan situasi kerja yang positif dan menyenangkan sehingga para guru tidak merasa terbebani dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab yang selalu berubah-ubah. Para guru juga menyampaikan bahwa cara kerja kepala sekolah dinilai cukup sistematis dengan membagi pekerjaan/tugas yang adil dan merata kepada semua guru sehingga tidak timpang dan meringankan pekerjaan guru. Kepala sekolah juga selalu bermusyawarah kepada dewan guru ketika mencetuskan kebijakan baru sehingga para guru merasa nyaman ketika menjalankan pekerjaannya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mangundjaya dan Gandakusuma (2013) menyatakan bahwa pemimpin sebagai agen perubahan memiliki peran yang sangat penting serta merupakan faktor kunci untuk mengarahkan dan mengelola proses perubahan dalam organisasi.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat efektif diterapkan dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan tantangan seperti pada saat terjadi perubahan. Melalui kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dengan cara memberdayakan dan melakukan penyesuaian antara tujuan individu, tujuan kelompok, serta tujuan organisasi. Pemimpin transformasional dapat mengurangi resistensi pada karyawan dengan memberikan motivasi dan inspirasi untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi organisasi, membantu menyadari pentingnya perubahan dan nilai-nilai yang berkaitan dengannya, serta mendorong karyawan untuk berjuang pada tingkat yang lebih tinggi dan mencapai aktualisasi diri (Bass & Riggio dalam Mangundjaya et al., 2013).

Pada penelitian ini, peneliti juga melakukan perbandingan antarfaktor pendukung *readiness for change* melalui uji statistik yang kemudian dielaborasi menggunakan data kualitatif. Berdasarkan hasil uji beda terhadap faktor jenis kelamin, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara guru perempuan dan laki-laki dalam kesiapan menghadapi perubahan. Penelitian terdahulu mengemukakan bahwa perempuan lebih bersedia untuk mematuhi kebijakan yang ada dibandingkan laki-laki. Hasil penelitian menyatakan bahwa laki-laki lebih bersikap agresif dalam pekerjaan sehingga apabila terdapat jumlah sumber daya yang berjenis kelamin perempuan dapat mengurangi tingkat resistensi perubahan yang terjadi (Robbins & Judge, 2018). Namun, penemuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa para guru laki-laki tidak menyikapi perubahan yang terjadi dengan agresif. Hasil wawancara di Sekolah X

menunjukkan bahwa para guru laki-laki dapat mematuhi peraturan serta menyikapi perubahan dengan baik, sebab mereka menyadari bahwa tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik selalu memiliki dinamika yang akan berubah mengikuti kondisi dan situasi di lapangan sehingga guru harus selalu siap untuk belajar terus-menerus dalam mengikuti perkembangan dan perubahan yang terjadi. Persiapan yang mereka lakukan adalah dengan mengikuti pelatihan atau diklat sehingga para guru memiliki bekal dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi.

Hasil uji beda terhadap faktor latar belakang pendidikan menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara guru yang memiliki latar belakang pendidikan D3, S1, maupun S2 dalam kesiapan menghadapi perubahan. Penemuan ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Robbins dan Judge (2018) yang menyatakan bahwa semakin tinggi latar belakang pendidikan, maka individu tersebut semakin siap untuk menjalankan perubahan. Terdapat hal menarik yang ditemukan dalam penelitian ini, yaitu guru yang memiliki latar belakang pendidikan S2 justru memiliki skor yang paling kecil dalam *readiness for change*. Berdasarkan hasil wawancara dengan para guru di Sekolah X, terdapat guru yang/beberapa guru/seorang guru mengaku bahwa dirinya masih harus belajar untuk dapat beradaptasi dengan baik dan melakukan penyesuaian pada perubahan-perubahan yang terjadi. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan tidak menjadi faktor yang relevan untuk dikaitkan dengan kesiapan guru dalam menghadapi perubahan.

Faktor usia menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara guru yang berada pada usia dewasa awal maupun dewasa tengah dalam kesiapan menghadapi perubahan. Menurut teori perkembangan yang dikemukakan oleh Erikson, usia 21–30 tahun termasuk ke dalam fase *young adulthood* (dewasa awal). Mereka mulai selektif membina hubungan dengan orang-orang di sekitarnya. Masa dewasa awal merupakan suatu masa penyesuaian diri dengan cara hidup dan situasi yang baru, serta kelompok sosial yang seirama dengan nilai-nilai yang dianutnya. Usia dewasa awal ditandai dengan penerimaan tanggung jawab yang lebih berat karena pada tahap ini individu mulai membangun kehidupan keluarga, serta memikirkan kemandirian ekonomi dan masa depan. Di masa ini, motivasi untuk meraih sesuatu sangat besar didukung oleh kekuatan fisik yang prima. Sementara itu, usia 30 sampai 60 memasuki masa dewasa tengah yang ditandai dengan kemampuan yang makin berkembang, pengetahuan yang cukup luas, kecakapan yang makin banyak, dan semangat yang tinggi. Biasanya pada usia tersebut, dorongan untuk terus berprestasi masih ada, tetapi terdapat pengikisan kemampuan akibat usia yang sering membuat tidak bersemangat.

Namun, hasil wawancara dengan para guru yang berada pada usia dewasa tengah di Sekolah X menunjukkan bahwa mereka tampak masih tetap menunjukkan semangat untuk mengajar. Para guru dewasa awal bahkan mengaku bahwa mereka sangat terbantu dengan kehadiran guru yang berada pada usia dewasa tengah karena sering mendapatkan masukan serta saran dalam menghadapi permasalahan terkait implementasi pembelajaran tatap muka terbatas. Para guru usia dewasa tengah juga mengaku terbantu dengan kehadiran guru dewasa muda dari segi pemanfaatan teknologi. Hal tersebut menunjukkan bahwa keberagaman usia para guru justru berperan sebagai bantuan dan dukungan bagi satu sama lain dalam menghadapi perubahan dari PJJ ke PTM-T.

Selanjutnya terkait dengan faktor pengalaman mengajar, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara pengalaman mengajar guru dalam kesiapan menghadapi perubahan. Masa kerja diartikan sebagai total waktu seseorang dipekerjakan oleh suatu organisasi. Makin lamanya masa kerja seseorang akan cenderung membuatnya lebih siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan pekerjaannya (Kreitner dan Kinicki, 2010). Pengalaman mengajar para guru di Sekolah X sangat bervariasi, mulai dari enam bulan hingga 37 tahun. Peneliti melakukan wawancara terhadap guru yang memiliki pengalaman mengajar selama enam bulan. Meskipun awalnya merasa cemas dan takut, tetapi dukungan dari kepala sekolah dan rekan kerja membuat dirinya merasa siap untuk menghadapi PTM-T. Sama halnya dengan guru yang memiliki pengalaman mengajar lebih dari sepuluh tahun; masih terdapat rasa cemas dan takut karena harus menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Selain itu, guru juga tidak dapat memprediksi reaksi orang tua ataupun siswa dalam pelaksanaan

pembelajaran tatap muka terbatas. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor pengalaman mengajar bukanlah faktor yang relevan untuk dikaitkan dengan kesiapan guru dalam menghadapi perubahan dari PJJ ke PTM-T.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, *readiness for change* guru berada pada kategori tinggi, yang artinya para guru di wilayah Jabodetabek pada tahun ajaran 2021—2022 memiliki kesiapan yang baik untuk melakukan perubahan dari pembelajaran jarak jauh ke pembelajaran tatap muka terbatas. Meskipun secara keseluruhan *readiness for change* para guru berada pada tingkat yang tinggi, namun tingkatan per dimensinya berada pada kategori rendah, sedang, dan tinggi. *Management support* merupakan satu-satunya dimensi yang memperoleh kategori tinggi. Sementara itu, dimensi dengan kategori sedang meliputi dimensi *organizational valence*, *change self-efficacy*, dan *personal valence*. Adapun dimensi yang menempati kategori rendah adalah dimensi *discrepancy*. Implementasi pertemuan tatap muka terbatas (PTM-T) pada tahun ajaran 2021—2022 memang perlu dilakukan guna memperbaiki pembelajaran yang dinilai mengalami penurunan di masa pandemi Covid-19. Interaksi sosial merupakan hal yang sangat berperan penting dalam proses pengajaran sehingga implementasi PTM-T cukup memberikan harapan bagi setiap sekolah untuk membangkitkan kembali motivasi belajar siswa yang tampak memudar. Di samping itu, implementasi PTM-T dapat berjalan secara optimal dengan adanya keterlibatan dari seluruh pihak sekolah (yayasan, kepala sekolah, guru, orang tua, serta siswa) sehingga perlu adanya komunikasi dan kerja sama yang terjalin dengan baik antara setiap pihak.

Terdapat beberapa saran yang dapat menjadi masukan bagi pihak sekolah yang melaksanakan PTM-T di masa pandemi Covid-19, yaitu sebagai berikut:

- a) Kegiatan *sharing* dan diskusi dapat dijadwalkan secara rutin (misalnya sebulan sekali) agar para guru dapat saling bertukar pengalaman dalam menghadapi perubahan yang terjadi.
- b) Para guru dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap implementasi kebijakan yang akan terus berubah sesuai dengan situasi kondisi serta arahan dari dinas pendidikan.
- c) Melakukan sosialisasi mengenai peraturan atau kebijakan yang direncanakan, tidak hanya kepada guru, melainkan juga kepada orang tua dan siswa sehingga seluruh pihak yang terlibat dalam implementasi PTM-T merasa dihargai. Dengan demikian, keterlibatan seluruh pihak/warga sekolah dapat meningkat.
- d) Ada baiknya jika pihak sekolah mengadakan pelatihan/pembekalan kepada para guru mengenai kemampuan yang diperlukan dalam menghadapi perubahan, secara khusus tentang cara menghadapi kesenjangan dan meningkatkan efikasi diri.
- e) Dalam implementasi PTM-T, diperlukan kerja sama antara semua pihak (yayasan, kepala sekolah, guru, orang tua, siswa). Maka dari itu, sekolah juga sebaiknya memberikan pembekalan kepada guru mengenai kemampuan berkomunikasi secara efektif agar pembelajaran dapat berjalan dengan lebih optimal.

Adapun saran bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

- a) Penelitian ini hanya meneliti dari kesiapan para guru. Ada baiknya penelitian selanjutnya dapat meneliti dari sisi orang tua maupun siswa sehingga dapat diperoleh gambaran secara keseluruhan mengenai kesiapan dari seluruh aspek pendukung yang turut berperan dalam ketercapaian pembelajaran yang optimal.
- b) Tolok ukur keberhasilan dari suatu implementasi perubahan tidak hanya terletak pada faktor sumber daya manusia saja, tetapi juga mencakup beberapa faktor lain seperti komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi. Dengan demikian, ada baiknya jika penelitian selanjutnya dapat turut meneliti sudut pandang faktor lain tersebut agar memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai keberhasilan implementasi PTM-T.

Meskipun fenomena pembelajaran tatap muka terbatas sudah berhasil dilalui dalam sektor pendidikan di Indonesia, tetapi penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya mempersiapkan aspek-aspek yang menunjang segala perubahan yang terjadi. Penelitian ini juga dapat memberikan wawasan bahwa *readiness for change* guru perlu diketahui dan difasilitasi saat menghadapi perubahan-perubahan besar. Para guru harus memiliki keyakinan atas kemampuan diri, intensi atau niat, serta berperilaku yang mendukung dalam menghadapi segala bentuk perubahan.

Daftar Pustaka

- Adam, J. M. & Jones, W. H. (1997). The conceptualization of marital commitment: An integrative analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100, No. 6, 1079-1094
- Calder, A. M. (2013). Organizational change: Models for successfully implementing change. *Undergraduate Honors Capstone Projects*, 144.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Denizulaiha, D. (2018). Peran guru sekolah dasar dalam pembelajaran di era teknologi digital. *Prosiding Seminar Nasional 21 Universitas PGRI Palembang*.
- Dewi, W. A. F. (2020). Dampak Covid-19 terhadap implementasi pembelajaran daring di sekolah dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Kependidikan*, 2(1), 55–61.
- Diona, M., & Dahesihsari, R. (2016). Kajian komprehensif mengenai kesiapan karyawan untuk berubah: perhatian pada persepsi karyawan terhadap konteks organisasi dan proses perubahan. *Jurnal Ilmiah Psikologi: MANASA*, 5(2), 125–136.
- Fachruddin, D. F., & Mangundjaya, W. (2012). The impact of workplace well-being and psychological capital to individual readiness for change. *Proceedings 4th Asian Psychological Association*.
- Feist, J., Feist, G. J., & Robert, T. A. (2017). *Teori kepribadian* (8th ed.) (R. A. H. D. Pertiwi, Trans.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris S. G. (2007). Readiness for organizational change; The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295.
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2010). Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55. <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1112-8>
- Kemendikbud. (2020). *Kemendikbud terbitkan pedoman penyelenggaraan belajar dari rumah*. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/05/kemendikbud-terbitkan-pedoman-penyelenggaraan-belajar-dari-rumah>
- Kemendikbud. (2021). *Pedoman pembelajaran tatap muka terbatas sekolah dasar*. <https://repositori.kemdikbud.go.id/23386/1/E%20BOOK%20PEMBELAJARAN%20TATAP%20MUKA%20TERBATAS.pdf>.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* (9th ed.). New York: McGraw Hill.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International Journal of Management*, 14(1), 1–6.
- Mangundjaya, W. L. (2013). Leadership, readiness to change and commitment to change. *Proceedings International Management Conference*. Bucharest: Romania.

- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology, 10*, 2493.
- Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Santoso, P., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., & Putri, R. S. (2020). Studi eksploratif dampak pandemi Covid-19 terhadap proses pembelajaran online di sekolah dasar. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling, 2*(1), 1–12.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). United States: Pearson Education.
- Santrock, J. W. (2019). *Life-span development* (17th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Sari, R. P., Tussyantari, N. B., & Suswandari, M. (2021). Dampak pembelajaran daring bagi siswa sekolah dasar selama covid-19. *Prima Magistra: Jurnal Ilmiah Kependidikan, 2*(1), 9–15. <https://doi.org/10.37478/jpm.v2i1.732>.
- Selviani, S., Widawati, L., & Dwarawati, D. (2019). Studi deskriptif readiness for change pada karyawan perusahaan manufaktur di PT. "X" Bandung. *Prosiding Psikologi, 5*(2), 715–722.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Bandung: Alfabeta.