

Manajemen Perubahan Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid-19 di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Kota Batam

Isropil Siregar¹, Romiyanti²

¹STIT Hidayatullah Batam, email: isropilsiregar91@gmail.com

²STIT Hidayatullah Batam, email: romiyantigarnisha@gmail.com

Abstrak. Manajemen perubahan pembelajaran perlu dilakukan pada masa pandemi Covid-19 agar tujuan pembelajaran dapat tercapai. Pembelajaran tatap muka tidak bisa dilakukan karena pandemi Covid-19 sangat mudah menyebar dengan jumlah kasus yang tinggi di Indonesia dan kota Batam khususnya. Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana implementasi dan evaluasi manajemen perubahan pembelajaran di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Batam. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teori perubahan belajar yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Tiagi. Data yang diperoleh dianalisis dengan mereduksi data yang relevan, menjelaskan dan menarik kesimpulan. Hasil penelitian ini adalah Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i telah menerapkan pembelajaran terbatas secara daring dan tatap muka dengan mengikuti protokol kesehatan. Pembelajaran online dilakukan dengan menggunakan aplikasi whatsapp, google classroom, zoom dan video pembelajaran yang dibuat oleh guru. Evaluasi pembelajaran di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam meliputi tugas harian, ulangan harian, dan ujian semester.

Kata kunci: manajemen perubahan, pembelajaran, pandemi covid-19

Abstract. *Managemen of learning change needs to be carried out during the Covid-19 pandemic in order to reach the learning purpose. Face-to-face learning cannot be done because the Covid-19 pandemic is very easy to spread with a high number of cases in Indonesia and the city of Batam in particular. The problem formulation of this research is how to implement and evaluate the management of learning change at the Salafiyah Islamic Boarding School Ula Imam Syafi'i Sagulung Batam. This research uses a qualitative research approach. Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. The theory of learning change used in this study is the theory of Tiagi. The data obtained were analyzed by reducing the relevant data, explaining and drawing conclusions. The results of this study are that the Salafiyah Ula Imam Syafi'i Islamic Boarding School has implemented limited online and face-to-face learning by following the health protocol. Online learning is carried out using the whatsapp application, google classroom, zoom and learning videos made by the teacher. Evaluation of learning at the Salafiyah Islamic Boarding School Ula Imam Syafi'i Sagulung Batam City covers daily assignments, daily repetitions, and semester exams.*

Keywords: *change management, learning, covid-19 pandemic*

PENDAHULUAN

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Parker Follet menyatakan bahwa manajemen adalah seni untuk mendapatkan sesuatu. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan suatu organisasi, seorang manajer mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tanpa melakukan pekerjaan sendiri (Wibowo, 2020). Sedangkan manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan untuk transisi individu, tim, dan organisasi ke keadaan masa depan yang diinginkan. Di dunia pendidikan manajemen perubahan juga dibutuhkan untuk menyesuaikan situasi dan kondisi yang terjadi saat itu dengan tujuan pembelajaran yang akan dicapai oleh sebuah lembaga pendidikan.

Kegiatan pembelajaran muncul dari konsep belajar. Belajar merupakan proses dalam diri individu yang berinteraksi dengan lingkungan untuk mendapatkan perubahan dalam perilaku. Belajar juga merupakan aktivitas mental atau psikis yang berlangsung dalam interaksi aktif dengan lingkungan yang menghasilkan perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Purwanto, 2020). Perubahan perilaku terhadap hasil belajar bersifat kontinu, fungsional, positif, aktif, dan terarah. Proses perubahan tingkah laku dapat terjadi dalam berbagai kondisi berdasarkan penjelasan dari para ahli pendidikan dan psikologi.

Pembelajaran juga dikatakan sebagai proses memberikan bimbingan atau bantuan kepada peserta didik dalam melakukan proses belajar. Oleh karena itu, jika hakikat belajar adalah perubahan, maka hakikat pembelajaran adalah pengaturan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun

2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pembelajaran adalah proses interaksi pendidik dengan peserta didik dan sumber belajar yang berlangsung dalam suatu lingkungan belajar.³ Pembelajaran yang terjadi dalam dunia pendidikan di dua tahun terakhir mengalami banyak perubahan dengan adanya wabah Covid-19.

Perubahan paradigma pembelajaran berlangsung sangat cepat dan dinamis. Sejak Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan Surat Edaran No 14 tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan dalam Masa Darurat Penyebaran Virus Corona, semua kegiatan pembelajaran di lembaga pendidikan berubah menjadi daring atau tatap muka terbatas sesuai dengan zona penyebaran Covid-19. Pembelajaran di rumah bukan masalah jika dilakukan melalui pengorganisasian dan manajemen yang benar. Namun pergeseran pola pembelajaran yang sangat cepat dan tidak direncanakan dengan tanpa pelatihan, dan ketidaksiapan dari berbagai pihak akan menghasilkan pengalaman belajar siswa yang buruk. Kondisi tersebut tidak mendukung keberlanjutan perkembangan pendidikan dan pencapaian standar kompetensi minimal yang harus diraih oleh seorang siswa. Pengalihan pembelajaran yang diharapkan dapat berjalan efektif dan efisien, pada kenyataannya berjalan tidak efektif karena ketidaksiapan siswa belajar secara daring di rumah, dan ketidaksiapan lembaga penyelenggara pendidikan dalam menyediakan perangkat pembelajaran yang memadai.

Perubahan pembelajaran yang awalnya berfokus pada keterampilan akademik tradisional harus tiba-tiba beralih ke pembelajaran daring menimbulkan kecemasan dan depresi bagi sebagian siswa. Banyaknya tugas yang diberikan guru membuat siswa merasa stres. Tidak hanya itu, banyak tugas yang

diberikan guru juga memberatkan dan waktu pengerjaan yang singkat sehingga membingungkan siswa saat menyelesaikan tugas, karena guru hanya memberikan tugas rata-rata tanpa menerangkan materi belajar terlebih dahulu. Dengan dukungan terbatas, sistem ini tidak efisien karena siswa tidak siap untuk belajar dengan baik, yang mengarah pada situasi di mana prestasi akademik siswa tertinggal, serta tidak adanya pembentukan karakter pada anak, karena bonding antara guru dan murid relatif kecil dibandingkan dengan pembelajaran tatap muka. Selain itu pembelajaran melalui internet menjadi hal yang sangat sulit dilakukan di beberapa daerah tertentu dengan jaringan yang tidak memadai. Pemakaian kuota internet juga menambah biaya baru yang bisa menjadi masalah bagi beberapa siswa yang mengalami kesulitan finansial.

PEMBAHASAN

Manajemen berasal dari kata Bahasa Inggris *management*, dengan kata kerja *to manage* yang secara umum berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina, atau memimpin. Dan kata benda *management*, dan *manage* berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen. Terdapat pula pakar yang berpandangan bahwa kata manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu berasal dari kata *mantis* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Dua kata tersebut digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. Kata *managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manage* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen (Ani Setiani, dan Doni Juni Priansa, 2018)

Pakar lainnya berpandangan bahwa akar kata manajemen berasal dari bahasa latin *mano* yang berarti tangan,

menjadi *manus*, yang artinya bekerja secara berhati-hati dengan mempergunakan tangan dan *agere* artinya melakukan sesuatu, sehingga menjadi *managiare* yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan mempergunakan tangan. Maksudnya dalam mengerjakan sesuatu pimpinan tidak hanya bekerja sendiri tetapi melalui kegiatan orang lain (pegawai) yang merupakan pendukung dalam menyelesaikan pekerjaan. Ahmad Ibrahim Abu Sinin mengungkapkan bahwa dalam bahasa Arab, kata manajemen diterjemahkan dalam kata *al-idarah*. Dalam bahasa Indonesia, kata manajemen berarti pengelolaan (Salam Abdus, 2014).

Definisi manajemen menurut Frederick Winslow Taylor "*Management is knowing exactly what yo want to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*" (manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakan dengan cara yang terbaik dan murah).

Menurut Mary Parker Foulett seorang kontributor awal dari bidang psikologi dari sosiologi manajemen, "*The art of getting things done through people*" yaitu kiat atau seni dalam mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan sesuatu melalui bantuan orang lain.

Menurut James A. F Stoner "*Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members ana the use of other organizational resources in orther to achieve statea organizational goals*". Yaitu: manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pemberi pimpinan, dan pengendalian dari suatu usaha dari anggota organisasi yang penggunaan sumber-sumber daya organisatoris untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut George R. Terry "*Management is distinct process of planning, actuating,*

organizing, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human beings and other resources". Manajemen adalah suatu proses yang nyata mulai dari perencanaan pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan menyelesaikan sasaran yang telah ditetapkan dengan menggunakan orang lain sumber-sumber daya lainnya.

Daft dan Steers mendefinisikan "Manajemen adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan".

Longenecker dan Pringgle mendefinisikan "Manajemen sebagai proses pengadaan dan pengkombinasian sumberdaya manusia, finansial dan fisik untuk mencapai tujuan pokok organisasi".

Manajemen Perubahan

Perubahan adalah transformasi dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang. Perubahan dapat terjadi setiap saat, kapan saja situasi memerlukan. Perubahan dapat dibedakan atas dua macam yaitu perubahan tidak berencana dan perubahan terencana. Perubahan tidak terencana terdiri dari Perubahan karena perkembangan (*Developmental Change*) dan Perubahan secara tiba-tiba (*Accidental Change*), sedangkan perubahan berencana adalah perubahan yang disengaja bahkan direkayasa oleh pihak manajemen. Perubahan yang dilakukan secara sengaja, lebih banyak dilakukan atas kemauan sendiri, sehingga proses perubahan itu lebih banyak diusahakan oleh sistem itu sendiri (Marlapa Eri, 2018).

Pada hakekatnya, manajemen perubahan adalah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis dengan tujuan membantu individu, tim atau organisasi dengan

menerapkan sarana, sumber daya, dan pengetahuan untuk mewujudkan perubahan dari kondisi sekarang ke kondisi yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk meminimalkan dampak dari proses perubahan itu. Manajemen perubahan adalah bentuk usaha yang dilakukan untuk mengelola semua konsekuensi yang dihasilkan dari perubahan dalam perusahaan.

Beberapa ahli mengungkapkan pendapatnya tentang manajemen perubahan, diantaranya:

1. Menurut Coffman dan Lutes, manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu baik individu, tim maupun organisasi untuk transisi dari kondisi saat ini menuju kondisi baru yang lebih baik.
2. Menurut Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memanajemen perubahan secara efektif, di mana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.
3. Menurut Wibowo, manajemen perubahan adalah proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.
4. Menurut Nauheimer, manajemen perubahan adalah proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas.

Pendekatan utama dalam manajemen perubahan

- a. *Planned Change* (Perubahan Terencana)

Bullock dan Batten mengemukakan bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut:

1. *Exploration phase* (fase eksplorasi)
Dalam tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan.
2. *Planning phase* (fase perencanaan)
Tahap berikutnya adalah pemahaman masalah dan kepentingan organisasi.
3. *Action phase* (fase tindakan)
Pada tahap ini organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. Proses perubahan menyangkut desain untuk menggerakkan organisasi dari *current state* (keadaan sekarang) ke *future state* (keadaan yang akan datang) yang diharapkan. *Emergent Approach* (Pendekatan Darurat)

Emergent approach memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut:

1. *Organizational structure* (struktur organisasi)
Organizational structure adalah perubahan struktural menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi, yang berarti *hierarki* datar, pada posisi yang sangat unggul untuk bergerak daripada yang mempunyai resistensi terhadap perubahan besar.
2. *Organizational culture* (budaya organisasi)
Organizational culture adalah suatu upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekadar dengan berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralasan antara budaya organisasi.

3. *Organizational learning* (organisasi pembelajaran)

Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang untuk bersedia melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan. Keinginan untuk berubah sering hanya bersifat membersihkan diri dari perasaan karena tidak ada pilihan lain.

4. *Managerial behaviour* (perilaku manajerial)

Pandangan tradisional organisasi melihat manajer sebagai mengarahkan dan mengawasi staf, sumber daya, dan informasi. Akan tetapi, pendekatan *emergent change* memerlukan perubahan radikal dalam perilaku manajer.

5. *Power and politics* (kekuatan dan politik)

Meskipun advokasi terhadap *emergent change* cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingnya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif.

Model perubahan

Para pakar manajemen perubahan mengungkapkan pengertian model dengan berbagai cara, ada yang menyebut dengan model, menjabarkan tentang tahapan, atau sebuah proses.

1. Model perubahan Lewin

Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola, dan menstabilisasi proses perubahan, yaitu *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*.

2. Model perubahan Kreitner dan Kinicki

Kreitner dan Kinicki memperkenalkan pendekatan sistem yang dapat memberikan gambaran menyeluruh atas perubahan organisasional. Pendekatan sistem Kreitner dan Kinicki menawarkan kerangka kerja untuk memahami kompleksitas perubahan

organisasional, yang terdiri dari input, target *elemen of change*, dan output. Input merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Perubahan harus konsisten dengan visi, misi dan rencana strategis. Didalamnya juga terdapat unsur internal dan eksternal yang memiliki kekuatan, kelemahan, dan tantangan. Target *elemen of change* merupakan komponen organisasi yang perlu diubah. Perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, faktor sosial, metode, desain, kerja dan teknologi, penetapan tujuan, dan aspek manusia. Sedangkan output merupakan hasil akhir dari suatu perubahan. Model Kreitner dan Kinacki ini mencerminkan keterkaitan antara input, proses, dan output.

3. Model perubahan Tiagi

Tyagi melihat bahwa model perubahan Lewin sangat sederhana sehingga dipakai dasar oleh semua model. Lewin mengembangkan model tiga-tahap yang menjelaskan bagaimana memulai, mengelola, dan menstabilisasi proses perubahan. Tahap tersebut adalah *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Akan tetapi, menurut Tyagi model tersebut belum cukup karena tidak menyangkut beberapa isu penting. Pendekatan sistem dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Komponen dalam sistem tersebut adalah dimulai dengan: (1) adanya kekuatan untuk perubahan; (2) mengenal dan mendefinisikan masalah; (3) proses penyelesaian masalah; (4) mengimplementasikan perubahan, dan (5) mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol hasilnya.

4. Model perubahan contingency

Winardi dalam Manajemen Perubahan mengutip pendapat Jones George, Hill yang mengatakan bahwa, "*The idea that managers choice of organizational structures and control systems depends on*

- is contingent on - characteristics of the external environment in which the organtzatiy operates." Organisasi yang beroperasi di dalam lingkungan tertentu, perlumenyesuaikan diri dengan (tuntutan-tuntutan) lingkungan eksternal di mana ia berada. Teori kontingensi dianggap sebagai batu kemajuan (*mile-stone*) penting dalam perkembangan teori manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1960 oleh Tom Bums dan G.M. Stalker di Inggris. Dan Paul Lawreme dan Jay Lorsch di Amerika Serikat. Adapun pesan pokok pada teori kontingensi ini adalah: "tidak ada satu pun cara terbaik dalam hal pengorganisasian" (*there is no one best way to organize*).

Struktur keorganisasian dan sistem-sistem kontrol yang dipilih oleh lingkungan eksternal di mana organisasi yang bersangkutan beroperasi. Menurut teori kontingensi, ciri-ciri lingkungan memengaruhi kemampuan suatu organisasi untuk mencapai sumber-sumber daya; dan untuk memperbesar kemungkinan mendapatkan sumber-sumber daya, maka para manajer harus mengizinkan departemen-departemennya untuk mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan- kegiatan mereka dengan cara sedemikian rupa hingga memungkinkan mereka mencapai sumber- sumber daya, dalam batas-batas kendala-kendala yang ada pada lingkungan di mana mereka berada (Winardi, 2006)

5. Model perubahan Burnes

Wibowo, dalam Manajemen perubahan mengutip pendapat Burnes yang mengemukakan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen, antara lain: (1) *The choice process*, yang berkaitan dengan sifat, lingkup, dan fokus pengambilan keputusan; (2) *The trajectory process*, yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan dan hal tersebut terlihat

seperti hasil dari visinya, maksud dan tujuan masa depan; (3) *The change process*, yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai, dan hasil perubahan. Ketiga proses tersebut saling tergantung satu sama lain dan tidak terpisahkan. Proses ini saling bergantung karena proses perubahan itu sendiri merupakan bagian *integral dari trajectory process*, dan pada gilirannya merupakan bagian vital dari *the choice process*. Di dalam masing-masing proses terdapat sekelompok elemen, atau kekuatan, yang berinteraksi, berbenturan dan saling memengaruhi dengan cara yang halus dan kompleks.

Pembelajaran

Pembelajaran atau dalam bahasa Inggris biasa diucapkan dengan *learning* merupakan kata yang berasal dari *to learn* atau belajar. Susanto, Ahmad kata pembelajaran merupakan perpaduan dari dua aktivitas belajar dan mengajar. Aktifitas belajar sangat terkait dengan proses perencanaan ilmu dan menempatkan orang-orang berpengetahuan pada derajat yang tinggi, hal ini sesuai dengan firman Allah Swt.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانْشُرُوا يَنْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ [سورة المجادلة، ١١]

Artinya: Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberikan kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, “Berdirilah kamu,” maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah

Mahateliti apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Surat Al Mujadilah ayat 11)

Pembelajaran pada dasarnya adalah suatu proses yang dilakukan oleh individu dengan bantuan guru untuk memperoleh perubahan perilaku menuju pendewasaan diri secara menyeluruh sebagai hasil dari interaksi individu dengan lingkungannya. Secara mendasar kriteria dari pembelajaran meliputi:

a. Pembelajaran merupakan proses perubahan

Pembelajaran merupakan proses perubahan yang dilakukan secara sadar dan disengaja yang dimaksud menunjuk pada adanya suatu kegiatan yang sistematis dalam rangka menciptakan suatu perubahan dalam diri individu menuju ke hal yang lebih baik.

b. Perubahan hasil pembelajaran mencakup semua aspek kehidupan

Perubahan tersebut mencakup seluruh aspek sebagai akibat dari pembelajaran. Aspek yang dimaksud mencakup segala hal yang dimiliki oleh seseorang, baik kemampuan, kebiasaan, keahlian yang dimiliki.

c. Pembelajaran terjadi karena adanya tujuan

Pembelajaran terlaksana karena adanya suatu kebutuhan pada diri individu dan kebutuhan tersebut harapannya terpenuhi. Pembelajaran tidak akan terlaksana dengan baik apabila pembelajaran tersebut tidak memiliki tujuan yang jelas dan terarah (Setiawan Andi, 2017).

Ada empat unsur utama proses belajar-mengajar, yakni tujuan-bahan-metode dan alat serta penilaian. Tujuan sebagai arah dari proses belajar-mengajar pada hakikatnya adalah rumusan tingkah laku yang diharapkan dapat dikuasai oleh siswa setelah menerima atau menempuh pengalaman belajarnya. Bahan adalah seperangkat pengetahuan ilmiah yang dijabarkan dari kurikulum untuk disampaikan atau dibahas dalam proses

belajar-mengajar agar sampai pada tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam sistem pendidikan nasional rumusan tujuan pendidikan, baik tujuan kurikuler maupun tujuan instruksional, menggunakan klasifikasi hasil belajar dari Benyamin Bloom yang secara garis besar membaginya menjadi tiga ranah, yakni ranah kognitif, ranah afektif, dan ranah psikomotoris.

Strategi pembelajaran

Ada berbagai pendapat tentang strategi pembelajaran yang dikemukakan oleh para ahli pembelajaran (*instructional technology*), antara lain:

1. Kozna (1989) secara umum menjelaskan bahwa strategi pembelajaran dapat diartikan sebagai setiap kegiatan yang dipilih, yaitu yang dapat memberikan fasilitas atau bantuan kepada peserta didik menuju tercapainya tujuan pembelajaran tertentu.
2. Gerlach dan Ely (1980) menjelaskan bahwa strategi pembelajaran merupakan cara-cara yang dipilih untuk menyampaikan metode pembelajaran dalam lingkungan pembelajaran tertentu. Strategi pembelajaran meliputi sifat lingkup dan urutan kegiatan pembelajaran yang dapat memberikan pengalaman belajar peserta didik.
3. Dick dan Carey menjelaskan bahwa strategi pembelajaran terdiri dari seluruh komponen materi pembelajaran dan prosedur atau tahapan kegiatan belajar yang digunakan oleh guru dalam rangka membantu peserta didik mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Menurut mereka, strategi pembelajaran tidak hanya terbatas pada prosedur atau tahapan kegiatan belajar saja, melainkan termasuk juga pengaturan, materi atau paket program pembelajaran yang akan disampaikan kepada peserta didik.

4. Gropper mengatakan bahwa strategi pembelajaran merupakan pemilihan atas berbagai jenis latihan tertentu yang sesuai dengan tujuan pembelajaran yang ingin dicapai. Peserta didik diharapkan mampu mempraktikkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan pembelajaran

Strategi pembelajaran sebelum pandemi Covid-19

Kegiatan pembelajaran sebelum masa pandemi Covid-19 sangat beragam. Pendekatan dan metode yang digunakan juga bermacam-macam, mulai dari metode konvensional hingga metode modern, atau gabungan dari metode tradisional dan modern. Jenis metode pembelajaran yang digunakan untuk belajar juga tergantung pada kebutuhan, permintaan, dan tujuan pembelajaran. Metode konvensional dalam pembelajaran adalah metode yang digunakan berdasarkan kecenderungan yang menjadikan guru dan siswa tidak pasif selalu belajar, berpikir, dan inovatif. Wortham mengemukakan bahwa pembelajaran modern dan konvensional akan melahirkan pembelajaran metode yang taktis, teknis, dan praktis berupa metode ekspositori, metode demonstrasi, metode diskusi panel dan debat, metode bermain peran, dan metode simulasi. Metode modern dan konvensional ini diarahkan untuk menjadi metode yang efektif, efisien, dan berkualitas dalam pembelajaran dunia pendidikan (Erni Ratna Dewi, 2018)

B. Suryobroto dalam buku *Proses Belajar Mengajar di Sekolah* menjabarkan tentang berbagai metode yang digunakan untuk berbagai macam pelajaran, antara lain, mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan menggunakan pendekatan ceramah murni, ceramah variasi, espositorik (bagan, alat peraga), VCT (Value Clarification Technique= menguraikan), inkuiri, pemecahan masalah, tanya jawab nilai moral, daftar skala sikap, simulasi, permainan peran, modelling, demonstrasi, partisipatorik, karyawisata, observasi. Mata pelajaran agama menggunakan pendekatan

pengalaman, pendekatan pembiasaan, pendekatan emosional, pendekatan rasional, pendekatan fungsional.

Mata pelajaran Bahasa Indonesia menggunakan metode tanya jawab, diskusi, latihan, penugasan, ceramah, bercerita, dan dramatisasi. Mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial menggunakan metode ceramah bervariasi, bercerita, tanya jawab, diskusi, pemberian tugas, widyawisata, bermain peran, sosiodrama. Mata pelajaran Pendidikan Jasmani dan Kesehatan menggunakan pendekatan ceramah, demonstrasi, eksperimen, kerja, diskusi, inkuiri, discovery. Mata pelajaran Matematika menggunakan metode induktif yaitu mengkaji kasus-kasus dan pola-pola. Pendekatan deduktif yaitu menemukan, membuktikan prinsip. Keterampilan proses yaitu menerapkan konsep dan menyelesaikan soal. Metode yang digunakan yaitu pemberian tugas dan pemecahan masalah. Sedangkan untuk mata pelajaran Ilmu Pengetahuan Alam pendekatan yang digunakan adalah pendekatan konsep, keterampilan proses, pemecahan masalah, pendekatan induktif dan deduktif, pendekatan lingkungan. Sedangkan metode yang digunakan adalah eksperimen, demonstrasi, diskusi, karyawisata, penugasan, tanya jawab, dan penugasan (Zainal Aqib dan Ahmad Amrullah, 2019).

Strategi pembelajaran saat pandemi Covid-19

Strategi pembelajaran selama masa pandemi Covid-19 perlu diupayakan agar proses kegiatan belajar tetap dapat berlangsung dengan baik dan tujuan pembelajaran dapat tercapai. Imbauan pemerintah agar lembaga pendidikan tidak melakukan aktifitas belajar seperti biasanya selama masa pandemi Covid-19 mengharuskan guru untuk kreatif dalam menggunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan kondisi pandemi Covid-19 ini. Praktek pembelajaran daring

dilakukan dengan menggunakan aplikasi seperti zoom, google meet, google classrom, whatsapp grup, dan lain sebagainya. Aplikasi tersebut memudahkan guru dalam memantau pembelajaran selama pandemi. Tujuan pembelajaran daring ini dilakukan agar anak-anak tetap aktif belajar dan tidak ketinggalan materi. Nadiem Makarim, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, pada kesempatan Hari Pendidikan Nasional tanggal 2 Mei 2020, memberikan kiat kepada guru dan siswa untuk menjelaskan kondisi tersebut dengan sikap adaptif, berani keluar dari zona nyaman. Beliau mencontohkan bahwa dalam proses pembelajaran online, guru mampu beradaptasi untuk menemukan cara yang terbaik dalam mengajar siswa dan tidak lagi terlalu fokus pada metode yang digunakan di sekolah. Ia juga menyarankan kepada guru untuk membagi kelas menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil, mengadopsi pendekatan pembelajaran berbasis proyek, mengalokasikan lebih banyak waktu untuk siswa yang terlambat, fokus pada bagian penting, sebagian besar dengan memperkuat konsep dasar. Pembelajaran *edutainment* juga bisa dilakukan seperti:

1. Materi pelajaran dibuat dalam bentuk power point presentasi yang menarik dan informatif, kemudian bisa diubah dalam bentuk PDF agar memudahkan siswa untuk mengakses dan menyimpannya dalam telepon selular atau komputer siswa.
2. Guru membuat atau menggunakan video simulasi atau tutorial untuk menjelaskan materi yang dibuat dengan program screen recording dengan memperhatikan durasi dan penjelasan yang singkat dan padat.
3. Rencana pelaksanaan pembelajaran dan manajemen kelas disusun menggunakan aplikasi *google classroom* atau yang lainnya sehingga memudahkan

guru dalam melaksanakan pembelajaran.

4. Materi pembelajaran dalam satu semester dapat disusun menjadi ebook interaktif dalam bentuk PDF sehingga bisa menjadi panduan bagi peserta didik untuk belajar secara mandiri.
5. Guru dapat memaksimalkan penggunaan *whatsapp* sebagai media untuk berinteraksi dalam melaksanakan pembelajaran.
6. Guru membagi kelas menjadi kelompok kecil sehingga dapat mendampingi, melakukan pembelajaran, dan memantau perkembangan peserta didik dengan mudah.
7. Sekolah memantau pembelajaran dengan menggunakan program yang telah ditentukan sehingga pengaturan waktu belajar dapat berjalan dengan baik.
8. Kerjasama dengan orang tua menjadi hal yang sangat penting, karena orang tua dapat memantau proses belajar anak di rumah.
9. Tugas dan ujian bisa dibuat lebih menarik sehingga mampu membuat peserta didik lebih aktif dan antusias.
10. Guru melakukan kunjungan ke rumah siswa secara individu maupun kelompok sehingga dapat mengetahui perkembangan siswa.
11. Guru membuat laporan pembelajaran daring yang dapat dijadikan sebagai rencana dan evaluasi pelaksanaan pembelajaran daring berikutnya (Telupun D, 2020).

Pandemi Covid-19

COVID-19 merupakan akronim dari *Corona Virus Disease*. Angka 19 menunjukkan tahun ditemukannya, yaitu 2019. Sebelum nama Covid resmi diberlakukan, nama sementara yang digunakan adalah 2019-nCov. Angka 19 merujuk tahun, huruf n merujuk pada novel yang berarti *new*, dan Cov merujuk pada coronavirus. Nama ini diberikan oleh *Centers for Disease Control and Prevention*, Amerika Serikat. Anies,

Covid-19: Seluk Beluk Corona Virus, (Yogyakarta: Arruz Media, 2021: 3). *Corona Virus Disease* adalah salah satu penyakit menular yang disebabkan oleh virus corona yang baru ditemukan dan dikenal sebagai sindrom pernafasan akut. Virus SARS-Cov 2 pertama kali terdeteksi di China pada akhir 2019. Virus ini menyebar ke seluruh dunia, dan menyebabkan lebih dari 178 juta kasus yang dikonfirmasi dan 3,9 juta kematian. Kluster pertama infeksi Covid-19 ini tercatat di kota Wuhan. Para ilmuwan mengungkapkan bahwa virus ini menyebar sebagai akibat dari "*zoonotic spillover*" atau "virus yang melompat" dari hewan yang terinfeksi ke manusia, yang kemudian berkembang menjadi dari manusia ke manusia. Namun, teori lain mengungkapkan bahwa virus tersebut mungkin lolos dari fasilitas riset biologi utama, yang terletak relatif dekat dengan pasar, yakni Institut Virologi Wuhan (WIV). Di tempat itu, para ilmuwan sudah mempelajari virus corona pada kelelawar selama lebih dari sepuluh tahun. Pendapat lain mengungkapkan bahwa virus itu bisa saja buatan manusia untuk digunakan sebagai senjata biologis. Namun sekelompok ilmuwan dalam *American Journal of Tropical Medicine and Hygiene* yang melakukan penelitian saat itu memberikan bukti yang menentang gagasan virus yang direkayasa, mereka mengatakan bahwa teori-teori tentang asal-usul SARS-CoV2 buatan manusia telah didiskreditkan seluruhnya. Covid-19 menyebar ke seluruh dunia dengan cepat dan menjadi pandemi. Pandemi merupakan wabah penyakit yang menjangkit secara serempak dan meliputi daerah geografis yang luas. Pada Senin, 2 Maret 2020, nama Indonesia masuk ke dalam daftar 69 negara yang terjangkit virus Covid-19 yang diperkuat dengan adanya pengumuman dari pemerintah tentang adanya dua kasus pasien Covid-19 yang ditemukan di Depok, Jawa Barat.

Tidak membutuhkan waktu yang lama, virus ini menjadi pandemi mempengaruhi dan memberikan tekanan yang kuat bagi masyarakat. Tidak hanya bidang sosial, ekonomi, politik budaya saja, tetapi bidang pendidikan juga tidak luput terkena dampaknya.

Metode

Jenis penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari informan penelitian dan perilaku obyek penelitian yang diamati. Dalam penelitian ini tidak ada perlakuan yang ditambahkan atau dikurangi dalam perolehan data di lapangan, penelitian ini menggambarkan suatu gejala, kondisi dan sifat situasi secara apa adanya tanpa adanya manipulasi pada waktu penyelidikan lapangan dilakukan. Tujuan penelitian ini adalah melukiskan variabel atau kondisi obyek yang diamati secara apa adanya tanpa adanya manipulasi.

2.1 Subjek dan objek penelitian

Subjek merupakan suatu bahasan yang sering dilihat pada suatu penelitian. Manusia, benda, ataupun lembaga (organisasi) yang sifat keadaannya akan diteliti adalah sesuatu yang didalam dirinya melekat atau terkandung objek penelitian. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, dan guru. Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Kota Batam, yang beralamat di Perumahan Taman Batu Aji Indah Tahap 2 Depan Blok Z, Kelurahan Sagulung Kota, Kecamatan Sagulung, Kota Batam.

2.2 Data dan sumber penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara sedangkan data sekunder

diperoleh dari dokumen- dokumen, buku-buku, jurnal dan sumber tertulis lain.

2.4 Teknik pengumpulan data

Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara wawancara, observasi langsung di lapangan dan dokumentasi.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan mulai tanggal 04 Desember 2021- 19 Februari 2022 dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memperoleh data yang berkaitan tentang manajemen perubahan pembelajaran pada masa pandemi Covid-19. Adapun analisis data yang dianalisa adalah sesuai dengan tujuan penelitian rumusan masalah yang telah peneliti rumuskan dalam penelitian ini.

Manajemen pada umumnya meliputi tujuh unsur yang disingkat 6 M + 1 I, yaitu Man, Money, Material, Machine, Method, Market, dan Information.

1. Manusia/ *Man*

Manusia merupakan unsur manajemen yang sangat penting keberadaannya dalam rangka meraih target. Oleh karena itu, seorang pendidik memiliki peranan yang sangat penting dalam pembelajaran. Di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i melakukan pembekalan dengan memberikan pelatihan kepada guru di setiap awal semester.

2. Uang/ *Money*

Dalam sebuah lembaga pendidikan sangat penting untuk memiliki stabilitas keuangan yang kuat, karena berbagai kegiatan pendidikan membutuhkan biaya operasional yang besar mulai dari perizinan, gedung kantor, sarana, dan prasarana, gaji guru, dan biaya lain-lain. Keuangan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan juga akan memberikan dampak dan pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Pendanaan di Pondok Pesantren Salafiyah

Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam berasal dari SPP yang dibayarkan oleh santri, Badan Usaha Pondok.

3. Bahan baku/Material

Point ini merupakan gambaran input (peserta didik) yang akan mendapatkan proses pembinaan, pembimbingan, dan pendidikan selama proses belajar mengajar berlangsung baik teori maupun praktek. Peserta didik di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i sebagian besar berasal dari warga sekitar pondok dan masyarakat di Sagulung, Tanjung Ugang, dan Batu Aji.

4. Mesin/Machine

Perwujudan mesin ini adalah sarana dan prasarana yang disiapkan oleh sekolah sebagai salah satu faktor penunjang dalam rangka mempermudah dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu, penciptaan atau setting suasana lingkungan yang baik dan kondusif juga menjadi motor penggerak dalam rangka untuk mencapai hasil pembelajaran yang maksimal sesuai dengan tujuan manajemen pembelajaran. Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam cukup memadai untuk melakukan proses belajar mengajar.

5. Metode/ Methode

Dalam pembelajaran, terdapat bermacam-macam metode pembelajaran. Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga pendidik harus pintar dan kreatif dalam memilih metode pembelajaran. Penggunaan dan penerapan metode yang digunakan oleh guru harus sesuai dengan karakter materi dan karakter peserta didik dalam rangka memenuhi target pembelajaran. Metode yang digunakan dalam belajar mengajar di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam sebelum pandemi adalah metode ceramah, tanya jawab, demonstrasi. Sedangkan dalam pembelajaran daring adalah menggunakan aplikasi seperti *google*

meet, whatsapp videocall, zoom.

6. Pasar/Market

Pasar merupakan masyarakat (pelanggan). Saat ini pasar sudah berkali-kali mengalami perubahan dan pergeseran. Pengaruh globalisasi menjadi tantangan yang harus dihadapi, mulai dari bidang keuangan, kebudayaan, etika, dan moral. Sehingga manajemen pembelajaran sudah harus mengarah dan menjawab tantangan tersebut. Pangsa pasar dari Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam adalah masyarakat muslim yang ada di Kota Batam.

7. Informasi/ Information

Informasi (serap aspirasi) harus selalu up to date di sebuah lembaga pendidikan. Informasi tentang kecenderungan dan sesuatu yang sedang populer di masyarakat. Menggali, mengumpulkan, dan mengelola informasi sangat penting juga dalam menganalisis kebutuhan pasar terhadap pendidikan (Masram dan Mu'ah, 2015)

Pelaksanaan perubahan pembelajaran

Perubahan pembelajaran dilakukan karena adanya kebutuhan yang mendesak karena suatu keadaan tertentu yaitu adanya pandemi Covid-19. Dalam proses perubahan manajemen pembelajaran di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i memiliki empat kerangka, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Perencanaan yang dilakukan dengan memperhatikan peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan yang ada, sesuai analisis SWOT. Untuk perencanaan pembelajaran, kepala sekolah membuat beberapa rencana terkait pembelajaran daring, seperti daring penuh menggunakan aplikasi *whatsapp* atau *zoom*, santri belajar di rumah, guru mengajar di rumah. Kemudian kepala sekolah membuat kebijakan belajar daring penuh dengan santri belajar di rumah, guru datang ke

sekolah. Tahap berikutnya kegiatan pembelajaran dilakukan dengan tatap muka terbatas dengan syarat pernyataan perizinan dari orang tua bahwa siswa diperbolehkan mengikuti tatap muka. Pembelajaran tatap muka terbatas juga dilakukan dalam beberapa model, santri sehari masuk, sehari belajar online dengan waktu belajar di sekolah yang dibatasi. Pembentukan rombel atau rombongan belajar yang terdiri atas tujuh sampai delapan santri yang masuk secara bergiliran dengan waktu belajar yang juga dibatasi. Santri datang setiap dua hari sekali. Santri kelas 1-3 yang berada di rombel 1 dan 2 datang setiap hari Senin, Rabu dan Jum'at. Rombel pertama jam 07.00-09.00 dan rombel kedua jam 09.30-11.30. Untuk rombel 3 dan 4 datang hari Selasa, Kamis dan Sabtu di jam yang sama. Sedangkan kelas 4-6 untuk rombel 1 dan 2 datang jam 10.00-12.00 dan jam 13.00-15.00. Kemudian santri masuk semua dengan waktu belajar yang dibatasi. Kedatangan santri ini hanya untuk mengambil rangkuman materi dan menyerahkan tugas-tugas yang diberikan oleh wali kelas dan guru mata pelajaran. Dan di bulan Februari ini pembelajaran tatap muka terbatas dilakukan kembali. Kelas 1-3 belajar dari jam 07.00-12.00, kelas 4-6 belajar dari jam 07.00-14.00. Pengorganisasian dari segi tenaga pendidik yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu dengan mendata guru yang mempunyai keahlian IT untuk berbagi ilmu dengan guru-guru yang lain. Mengatur jam mengajar guru. Mengatur jam belajar siswa agar tidak terjadi penumpukan siswa di sekolah untuk menghindari kerumunan yang merupakan salah satu penyebab tersebarnya Covid-19. Berkoordinasi dengan bagian sarana, prasarana, dan kesehatan agar pelaksanaan pembelajaran dapat berjalan dengan baik. Berkoordinasi dengan bagian kurikulum untuk merumuskan

metode pembelajaran, materi ajar yang tepat yang dapat dilaksanakan selama masa pandemi dan dapat dipahami oleh siswa dengan baik, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara maksimal.

Di dalam Al Qur'an juga disebutkan:

أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ
وَجِدْلُهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ
عَنْ سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ

Artinya : Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk. (An Nahl 125)

Evaluasi pembelajaran

Di dalam Al Qur'an disebutkan yang artinya “ Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi. Dan sesungguhnya kami telah menguji orang-orang yang sebelum mereka, maka sesungguhnya Allah mengetahui orang-orang yang benar dan sesungguhnya Dia mengetahui orang-orang yang dusta”. (Al 'Ankabut, 2-3)

Pada ayat di atas terkandung pengertian bahwa evaluasi atau ujian itu bersifat intensif, terus menerus, melalui perencanaan yang baik dan mempunyai tujuan yang jelas. Dalam kegiatan pembelajaran, ketika kegiatan belajar sudah selesai, guru memberikan evaluasi atau penilaian terhadap hasil belajar yang telah berlangsung. Evaluasi pembelajaran bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan guru dalam mengajar, mengetahui tingkat keberhasilan siswa

dalam menerima kegiatan pembelajaran, dan untuk mengetahui sejauh mana indikator dan tujuan pembelajaran telah dicapai. Evaluasi pembelajaran menggunakan beberapa tipe pemberian tugas, ulangan harian, dan ujian akhir semester.

Evaluasi pembelajaran online di semua kelas sama. Evaluasi meliputi tugas harian, ulangan harian, dan ujian semester. Sejauh ini yang sudah dilaksanakan: Tugas harian: evaluasi dilakukandengan memberikan soal 5 soal isian tiap mata pelajaran. Bisa dengan menulis di buku tugas, mengirimkan tugas di grup *whatsapp* kelas, pengiriman *voice note* misal untuk mata pelajaran tahfidzul Qur'an dan kosa kata bahasa Arab, dan video unjuk kerja saat olahraga. Ulangan harian dilakukan dengan *google form*. Bagi yang tidak bisa mengaksesnya karena tidak ada kuota, bisa menggunakan pdf yang dibagikan di grup *whatsapp* kelas masing-masing, dan *print out* ketika *home visit*. Dari evaluasi tersebut didapatkan hasil yang cukup baik.

Dalam melaksanakan perubahan manajemen pembelajaran di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam menggunakan model perubahan Tiagi. Pendekatan sistem pada perubahan Tiagi ini memberikan gambaran menyeluruh dalam sebuah perubahan. Komponen perubahan tersebut adalah:

1. Adanya kekuatan untuk perubahan.

Pada kasus yang terjadi di Pondok Pesantren Salafiyah Imam Syafi'i Sagulung Batam kekuatan untuk melakukan perubahan pembelajaran adalah tanggung jawab moral untuk tetap mencerdaskan putra-putri bangsa, bahwa pendidikan harus tetap berlangsung meskipun dalam kondisi pandemi Covid-19.

2. Mengenal dan mendefinisikan masalah.

Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam berusaha

untuk mengenal dan mendefinisikan masalah. Masalah tersebut berupa kondisi pandemi Covid-19 yang mengharuskan pihak pondok untuk melakukan perubahan manajemen terhadap pembelajaran yang ada. Selain itu juga mendefinisikan kendala yang mungkin timbul dan mencari solusinya dengan cepat dan tepat.

3. Proses penyelesaian masalah

Kepala sekolah Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam berusaha menyelesaikan masalah yang timbul dari perubahan manajemen pembelajaran dengan merekayasa pembelajaran agar materi pembelajaran dapat tersampaikan dengan baik sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai.

4. Mengimplementasikan perubahan

Dari rencana-rencana perubahan pembelajaran yang disusun tersebut, Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i berusaha mengimplementasikan perubahan pembelajaran tersebut di lapangan.

5. Mengukur, mengevaluasi, dan mengontrol

Dalam perubahan pembelajaran di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i juga dilakukan pengukuran sejauh mana rencana yang telah dibuat dapat diaplikasikan di pondok, melakukan evaluasi terhadap perubahan tersebut dengan mengadakan ulangan harian, ujian semester dan kontrol dilakukan terhadap proses pembelajaran, guru, dan sarana serta prasarana yang menunjang pembelajaran.

PENUTUP

Berdasarkan data-data hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa Manajemen Perubahan Pembelajaran Pada Masa Pandemi Covid-19 di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam sudah berjalan dengan cukup baik. Adanya

kebijakan pembelajaran selama masa pandemi Covid-19 yang dikeluarkan oleh Kemenag dan Kemendiknas, maka Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam:

1. Telah melaksanakan pembelajaran daring dan tatap muka terbatas dengan mengikuti protokol kesehatan. Pelaksanaan pembelajaran selama pandemi mengikuti surat edaran dari kemenag dan kemendiknas Kota Batam sesuai dengan zona penyebaran Covid-19 di Sagulung Kota Batam. Pada pembelajaran daring dilakukan dengan menggunakan aplikasi *whatsapp*, *google classroom*, *zoom* dan video pembelajaran yang dibuat guru. Pada pembelajaran tatap muka terbatas, Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam melakukan pembelajaran dengan mengkombinasikan antara belajar daring dan tatap muka. Sehari santri datang ke sekolah dan sehari kemudian belajar secara daring. Santri dibagi menjadi beberapa kelompok, masing-masing 5-8 santri. Waktu kedatangan juga diatur sedemikian rupa agar tidak terjadi penumpukan santri saat belajar. Hal ini dilakukan agar santri tetap dapat belajar dengan aman. Adapun kendala dalam pelaksanaan pembelajaran daring yang ditemui oleh guru adalah guru kesulitan mengontrol santri. Adakalanya santri belum siap untuk belajar ketika pembelajaran daring berlangsung. Akses internet yang kurang memadai, sebagiannya siswa tidak memiliki gawai, pendidikan karakter tidak dapat terpenuhi, kurikulum tidak sepenuhnya tercapai, metode yang digunakan lebih kepada teoritis dan minim praktik, siswa kurang memperhatikan terhadap pembelajaran daring, maka jalannya proses belajar mengajar kurang sesuai dengan apa yang direncanakan. Setelah adanya

kebijakan *new normal* pembelajaran tatap muka terbatas dilakukan dan guru kembali dengan metode ceramah, tanya jawab, dan demonstrasi.

2. Evaluasi pembelajaran di Pondok Pesantren Salafiyah Ula Imam Syafi'i Sagulung Kota Batam meliputi tugas harian, ulangan harian, dan ujian semester. Kekurangan dalam evaluasi selama pandemi Covid-19 yaitu pembelajaran lebih mengacu pada teori dibanding praktik sehingga pendidikan karakter tidak dapat terpenuhi dengan baik. Sedangkan kelebihanannya, adanya Covid-19 ini membuat para guru belajar mengakses internet dan mempelajari strategi dan metode pembelajaran baru dengan aplikasi *whatsapp group*, *google classroom*, dan *zoommeeting*.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdus Salam. (2014). *Manajemen Insani dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ani Setiani dan Doni Juni Priansa. (2018). *Manajemen Peserta Didik dan Model Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta.
- Anies, (2021). *Covid-19: Seluk Beluk Corona Virus*. Yogyakarta: Arruz Media.
- Erni Ratna Dewi. (2018). *Metode Pembelajaran Modern Dan Konvensional Pada Sekolah Menengah Atas*. Jurnal Ilmu Pendidikan Keguruan dan Pembelajaran, Volume 2, Nomor 1.
- Marlapa Eri. (2018). *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Mercubuana.
- Masram dan Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publizer.
- Purwanto. (2020). *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003*

- tentang Sistem Pendidikan Nasional
Setiawan Andi. (2017). *Belajar dan Pembelajaran*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Telupun D. (2020). *Efektifitas Penerapan Pembelajaran Edutainment untuk Memotivasi Peserta Didik Selama Pembelajaran Secara Daring di Masa Pandemi Covid-19*, (Online) Vol.1 No 6.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. (2006). *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Zainal Aqib dan Ahmad Amrullah. (2019). *Manajemen Belajar dan Pembelajaran di Sekolah*. Yogyakarta: Andi Offset.