BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen dan Manajemen Pendidikan

1. Konsep Manajemen

Secara etimologi, istilah manajemen berakar dari logat bahasa Latin, yaitu *mannus* dan dapat diartikan dengan tangan serta melakukan (*agerre*). Beberapa kata ini selanjutnya digabungkan dan berubah menjadi kata kerja *managere* yang memiliki arti menangani.[27] Terry mendefinisikan manajemen merupakan suatu bentuk pengarahan sekelompok orang atau lebih berorientasi visi-visi institusi atau hajat-hajat yang jelas berproses dengan melibatkan bimbingan atau pengarahan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.[28] Hasibuan menyatakan bahwa manajemen diambil dari kata *to manage* yang artinya mengelola. Jadi, manajemen adalah sebuah ilmu dan seni mengelola seluruh unsur dengan memfungsikan potensi kinerja manusia dan potensi lainnya dengan efektif dan efisien diarahkan untuk mencapai suatu tujuan yang sudah disepakati bersama.[29] Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan manajemen merupakan keseluruhan prosedur yang diawali dengan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan. Rangkaian kegiatan ini ditempuh untuk mewujudkan cita-cita organisasi tepat pada harapan dengan perantara orang lain.

---

[27] Husaini Usman, *Teori Praktik dan Riset Pendidikan, Cet* 1 (Jakarta: Aksara, 2006), 3.

[28] Terry G.R, dan Leslie, *Dasar-Dasar Manajemen Terjemah,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 1.

[29] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 1.

Secara terminologis, definisi manajemen ditunjukkan oleh para ahli manajemen. Beberapa definisi manajemen yang dikemukakan memiliki perbedaan antara para ahli dan sangat memiliki pengaruh dalam ranah kehidupan, eduksi, padangan prinsipil, capaiannya dan cara menyimak para ahli pada situasi yang sedang terjadi. Imam Mahali dan Ara Hidayat, dalam *educational management*[30] menjelaskan dari beberapa pendapat para ahli tentang manajemen ini dari berbagai sudut pandang diantaranya:

1. Manajemen sebagai cara atau alat (*means*)

   Menurut Millon Brow, "Manajemen adalah" *mean the effective use of people, money , equiipment, material and method to accomplish a specific objective."* Jadi, manajemen adalah alat atau cara untuk menggunakan kelompok, dana, bahan-bahan, perlengkapan, dan metode secara efektif untuk meraih visi dikenal dengan manajemen.

2. Manajemen didefinisikan sebagai gaya kemampuan (*force*)

   Albert Lepawsky menerjemahkan manajemen sebagai " *the force which leads, guide, and directs an organization the accomplisehment of a predetermined objektivi.* " Jadi, manajemen adalah daya atau kemampuan pimpinan, menunjukkan, dan memberikan arahan dalam organisasi dimaksudkan kerangka upaya mewujudkan visi yang disepakati.

[30] Imam Mahali dan Ara Hidayat, *The Handbook in Educational Manajemen,* (Jakarta: Kencana, 2016), 6.

3. Manajemen dalam arti sistem (*systemic*)

   Sanusi mengartikan manajemen sebagai upaya tertentu melalui langkah-langkah rasional yang dilakukan secara istikomah melalui aksi nyata manusia yang kooperatif dan fokus mewujudkan tujuan tertentu.

4. Manajemen dalam definisi proses

   George R Terry menyebutkan, "*Manajement is a distinct proces consisting of planning , organiziing, actuating , and centroling performed to determine and accomplish stated objektife by thes used of human being and onther resources.*" Manajemen merupakan satu prosedur yang di dalamnya memiliki ciri tersendiri mulai tahap mencatat, mengorganisasikan, menggerakkan, dan menggendalikan semua harapan dalam mencapai cita-cita yang sudah disepakati dengan memakai perantara kekuatan manusia dan nonmanusia.

Dapat disimpulkan dari pendapat di atas, yaitu 1) manajemen sebuah alat dan cara untuk menggerakkan orang lain secara efektif mewujudkan visi yang sudah disepakati. (2) manajemen dapat dimaknai segala daya kekuatan serta tenaga untuk memimpin, mengarahkan, memberikan petunjuk kepada organisasi dalam upaya mewujudkan cita-cita yang disepakati bersama. (3) manajemen merupakan sebuah prosedur pelaksanaan kerja yang melibatkan seluruh komponen organisasi dengan mengatur, menggerakkan serta membimbing orang dalam sebuah sistem kerja guna mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Pandangan para ahli manajemen dari berbagai pendekatan dan pandangan tersaji dalam tabel perbandingan pembagian fungsi-fungsi berikut ini.

Tabel 2.1 Perbandingan Fungsi Manajemen para Ahli[31]

Figure	***Manajement fuction***
G.R Terry	*Planning, Organizing, Actuating, Controling*
John F Mee	*Planning, Organizing, Motivatieng, Controling*
Louis A. Allen	*Leading, Planning, Organizing, Controlling*
MC. Namare	*Planning, Programming, Budgeting, System*
Henry Fayol	*Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling*
Jame Stoner	*Planning, Organizing, Leading, Controlling*
William H Newman	*Planning, Organizing, Assembling, Resources, Direkting, Controlling*
Siagian	*Planning, Organizing, Motivating, Controlling, Evaluating*
Oey Liang Lee	*Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, kordinasi, kontrol*
Jhon D Millet	*Directing, Facilitating*
Luter Gullick	*Planning, Organizing, Staffing, Directing,Cordinating, Reporting, Budjgeting*

2. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan berkaitan erat dengan daya pengelolaan segala potensi dan komponen yang ada dalam edukasi berbentuk potensi awal maupun seluruh potensi yang ada dalam pendidikan. Prinsipnya, piranti yang pokok dalam ikhtiar mewujudkan visi pendidikan disebut manajemen pendidikan yang di dalamnya memuat kesatuan kegiatan yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi

[31] Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusiia,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 3.

pendidikan.[32] Artinya, keseluruhan upaya individu maupun kelompok dalam organisasi untuk mewujudkan cita-cita yang disepakati bersama.

Berdasarkan sudut pandang lebih luas, manajemen pendidikan merupakan suatu diskurs terfokus mengkaji cara mengatur potensi, baik manusia maupun nonmanusia dalam mewujudkan kondisi yang kondusif dalam manusia yang berkecimpung di dalamnya terarah pada visi yang disepakati bersama.[33] Artinya, seluruh penataan potensi-potensi yang ada dilakukan organisasi pendidikan secara menyeluruh dalam mengatur pendidikan.

Husaini Usman mendefinisikan manajemen pendidikan merupakan sekumpulan proses pembelajaran terfokus pada siswa secara kreatif untuk menumbuhkembangkan kompetensi agar menguasai potensi religius, personalisasi, intelek, perilaku terpuji, dan kompetensi yang dibutuhkan siswa, dan oleh semua elemen. Berdasarkan pendapat ini, manajemen dikatakan sebagai talenta kapabilitas dan keahlian mengendalikan basis kecakapan pengajaran untuk menciptakan iklim bersekolah.[34] Jika didasarkan kepada manajemen pendidikan sebagai sebuah fungsi dapat dimaknai serangkaian proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan, serta mengevaluasi seluruh komponen pendidikan untuk mewujudkan visi yang menjadi ketetapan bersama dengan efektif dan tepat guna. Dalam konteks pendidikan, komponen tersebut berupa *man* (manusia/ guru, murid, pekerja kantor), *money* (duit), *materials* (bahan/ perangkat

[32] Imam Mahali dan Ara Hidayat, *Manajemen Pendidikan Teori dan Praktik Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2016), 5.

[33] Engkoswara, *Paradigma Manajemen Pendidikan Otonomi Daerah*, (Bandung: Yayasan Amal Keluarga, 2001), 2

[34] Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: UNY MPI,2004), 8.

mengajar), *method* (teknik/cara), *machines* (mesin/fasilitas), *market* (pasar), dan *time* (waktu).

3. Fungsi Manajemen Pendidikan

Pakar manajemen memiliki pandangan yang berbeda dalam menentukan fungsi atau bagian manajemen. Hal ini disebabkan oleh sudut padang para ahli, yaitu terkait berbagai latar belakang, pendekatan, serta kondisi falsafah organisasi di mana para ahli berkarya. Namun demikian, beberapa versi pendapat ini memiliki titik temu yang sama.

1) Perencanaan (*Planning*)

Para pakar mengemukakan bahwa perencanaan merupakan salah satu fungsi yang paling awal dalam keseluruhan fungsi manajemen. Perencanaan merupakan tahap mempersiapkan semua agenda yang akan dilalui untuk mewujudkan visi yang dikehendaki dengan terperinci dan berurutan.

Beberapa macam pengertian perencanaan, yaitu perencanaan bentuk tahap memikirkan rencana secara terperinci berurutan tentang sebuah target yang menjadi tujuan, kinerja yang dilakukan, tahap-tahap, pelaksanaan terhadap cita-cita yang menjadi perumusan organisasi dengan secara masuk akal, sistematis menuju masa akan datang.[35] Terry mendefinisikan perencanaan dengan menetapkan sasaran-sasaran yang menjadi fokus ketercapain dalam satu periode tertentu dan cara melakukannya agar sasaran-sasaran dapat terwujud.[36] Beberapa hal yang ada dalam perencanaan, antara lain: 1) penetapan capaian dan irasional organisasi; 2)

[35]Burhanudin, *Anallisis Adminstrasi Managemen dan Kepemimpinan Pendidikan,* (Bandung: Mizan, 1994), 9-10.

[36] George R Tery, *Dasar-Dasar Manajemen Terjemah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 9.

ruang lingkup (sumber-sumber dan rintangan) dalam pencapaian tujuan; serta 3) menyepakati rancangan untuk mewujudkan cita-cita, dan penjelasan cita-cita.[37]

Beberapa pengertian tersebut jika dipadukan dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan usaha pengambalian kesepakatan tentang target yang akan diwujudkan, langkah dilakukan dalam mewujudkan sasaran, atau sarana yang sudah ditetapkan. Dalam dunia pendidikan tujuan dapat diraih dengan efektif dan efisien jika didukung dengan pedoman-pedoman yang ditetapkan dan harus dilaksanakan. Hal ini dikenal dengan perencanaan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Tindak lanjut dari tahap pertama (perencanaan) dalam manajemen disebut dengan mengorganisasikan (*organizing*). Proses ini memegang peranan penting bagi seluruh organisasi. Nanang Fatah memaknai *organizing* sebagai proses pemecahan kinerja ke dalam penugasan yang lebih terperinci, orang-orang yang ahli diberikan tugas sesuai dengan keahliannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta dalam rangka efektivitas pencapaian cita-cita organisasi dilakukan koordinasi lintas sektor.[38] Terry berpendapat, mengorganisasikan (*organizing*) merupaka tahap mengklasifikasikan dan menetapkan seluk beluk agenda penting dan mendelegasikan agar agenda ini dilakukan secara total.[39]

Beberapa pendapat di atas menunjukan, *organizing* adalah proses pengelolaan terhadap kegiatan ataupun perincian agenda yang dilakukan

---

[37] Imam Mahali, *The handbook of Educational Management,* (Yogyakarta: Kencana, 2016), 20.

[38] Nanang Fatah, *Konsep Manajemen Berbasic Sekolah dan Dewan Sekolah,* (Bandung: Pustaka Bani Quraysi, 2004), 71.

[39] George R Tery, *Dasar-Dasar Manajemen Terjemah, 9.*

dengan pembebanan terhadap individu serta kelompok yang sesuai dengan bidangnya, yaitu dalam pelaksanaannya diberikan tanggung jawab dan wewenang sehingga yang dicanankan organisasi dapat berjalan dan terwujud secara tepat dan hemat.

3) Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan ialah satu di antara beberapa fungsi manajemen yang pada dasarnya merupakan usaha mewujudkan keputusan dari *planing* dan *organizing*. *Actuating* adalah mendayagunakan fasilitas yang dimiliki organisasi untuk bekerja secara bersama dengan menggerakkan tenaga kerja (*man power*). Penggerakan ini erat hubunganya dengan memanfaatkan keseluruhan potensi organisasi. Oleh karena itu, pemimpin dituntut memiliki keahlian dalam menuntut anggotanya, menjadi penyemangat pada bawahannya, dapat beriteraksi, dan mewujudkan iklim kerja kondusif dalam organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi yang stabil dapat tercipta dengan *actuating*.[40]

4) Pengawasaan (*Controling*)

Pengawasan adalah reaksi mengawasi dan mengukur aktivitas kegiatan operasional dan selanjutnya capaian dibandingkan dengan ketetapan yang sudah disepakati sebelumnya yang ada dalam perencanaan. Koontz berpendapat,"*controlling the is measuring and correcting objectives of subbordinates to assure that events conform to plants.*"[41] Pengendalian ialah usaha mengukur dan mengoreksi sasaran capaian sebagai langkah menguatkan tahap-tahap bahwa semua agenda

[40] Imam Mahali, *Hand book Educational Management,* 23.

[41] Koontz Harold, *Principels of Managemen an Analysis of Managerials Fuctions,* (Tokyo: MC Grwaw Hill, 1980), 65.

terdapat kesesesuian dengan rencana. Terry memberikan penjelasan *controlling adanya* pengukuran praktik terhadap arah capaian menentukan asal-muasal pembelokan-pembelokan serta mengambil tindakan-tindakan korektif yang diperlukan.[42] Artinya *controlling* merupakan salah satu tahapan dari fungsi ekonomi untuk mengukur proses terhadap tujuan dan memberikan koreksi terhadap beberapa penyimpangan serta memberikan koreksi terhadap sistem yang tidak benar agar cita-cita terwujud dengan tepat dan tidak ada pemborosan.

4. Manajemen Perubahan

1) Konsep Manajemen Perubahan

Dalam bahasa Inggris, perubahan diartikan dengan istilah *change,* sedangkan dari bahasa Arab populer dengan *taghyir.*[43] Perubahan juga diartikan sebagai peralihan bentuk dari kondisi sebelumnya (*the before conditional*) pada kondisi sesudahnya (*the after condition*).[44] Michel Beer mengungkapkan perubahan adalah pilihan melakukan suatu langkah yang tidak sama dengan sebelumnya. Dalam perbedaan inilah akan melahirkan perubahan. Perubahan akan meneguhkan situasi yang ada ketika alternatif pilihannya serupa dengan kondisi dahulu.[45] Sejalan dengan Anne Maria menegaskan perubahaan organisasi merupakan satu-kesatuan daya upaya mengonstruksi kembali elemen-elemen organisaasi untuk menambah

[42] George R Terry, *Dasar-dasar Manajemen,* 10.

[43] Nur Efendi, *Manajemen Perubahaan di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2005), 25.

[44] Winardi, M*anajemen Perubahan,* (Jakarta: Kencana, 2005), 1.

[45]Beer, Michael. *Breaking the Code of Changes*, (USA: President and Fellow of Harvard College, 2002), 452.

efisieni dan efektivitas organisasi.[46] Dari penjelasan konsep para pakar tersebut, ditunjukkan bahwa pada perubahan atau berubah akan mengalami bentuk yang berbeda dari sebelumnya yaitu antara kondisi sebelumnya dengan kondisi baru ini memiliki perbedaan. Hal Ini dilaksanakan untuk mengefektifkan kembali komponen-komponen organisasi agar berjalan lebih baik dari sebelumnya.

Dalam referensi yang lain, perubahan diistilahkan dengan *transition* walaupun di dalamnya terdapat arti berlainan. Hal yang menjadi tidak sama ada pada peralihan yang lebih tertuju dalam perubahan secara fundamental dan bersifat dasar, bedanya perubahan atau *change* terfokus terhadap perubahan secara global.[47] Menurut peneliti, kedua kata di atas memiliki persamaan dalam latar belakang kajian yang peneliti lakukan.

Pengertian lain tentang perubahan adalah pembaruan prerspektif etnologi bermakna prosedur, tindak lanjut, cara membut baru.[48] Dirujuk Jhon O Voll, istilah Arab terkait pembaruan adalah *tajdiid.* Di samping, Rahman mengajukan kosakata *islah* untuk perubahan.[49] Dalam dua terma inilah, Voll, mengambarkan satu konvensi yang berkelanjutan. Hakikatnya, konvensi adat-istiadat untuk membarui dan merombak itu mencerminkan upaya individual maupun grup dalam mencapai tatanan

---

[46] Irawati A Kahar, (*Organization Change) Jurnal Studi Perpustakan dan Informasi,* Vol. 4, No.1, Juni 2008, 22.

[47] William Bridges, *Managing Transition: Making the Most of Changes* (Cambridge: Perseus Publishing Services, 2003), 3.

[48] Tim Penyusunan Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1995), 95.

[49] Jhon O Vooll, *Pembaruan dan Perubahan dalam Sejarah Islam: Tajdiid dan Ishlah,* dalam John L. Espositto, *Dinamika Kebangunan Islam : watak, proses dan Tantangan* (Jakarta: Rajawali , 1987), 21-22.

tradisi kebersamaan sejalan dengan cita-cita yang diharapkan.[50] Istilah ini digunakan dasar bagi muslimin agar melangsungkan perombakan dan perubahan.

Berdasarkan penjelasan Voll tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembaruan bermakna proses revisi segala bentuk ketidakbenaran dan memosisikan pada kondisi yang sejalan dengan pedoman untuk mewujudkan kondisi yang meningkat. Oleh karena itu, orientasi pembaruan dan perubahan hakikatnya tidak hanya menuju kepada keadaan yang lebih baik ke masa yang akan datang, tetapi juga berorientasi hal yang ideal pada tempo lalu.

Penafsiran berbeda terhadap perubahaan adalah *form different things* membentuk hal-hal yang atau berganti dari sudut keberadaan, volume, karakter, dan sejenisnya. Tentunya sebuah perubahan membangun terjadinya distingsi, sejatinya antagonisme itu bukan orientasi sebab ada beberapa jenis dalam perubahan. Jeff berpendapat perubahan berarti melakukan segala sesuatu secara berbeda. Artinya, perubahaan menunjuk pada kejadiaan yang memiliki perbedaan pada kondisi sebelumnya. Perubahan dapat pula dimaknai pengejawantahan ihwal beserta spekulasi kaidah mutakhir, meneladani lajur gres, mengambil teknologi mutakhir, menerapkan teknik prosedur muthakhir, meneladani skema-skema manajemen muthakir, menggabungkan (*merrging*), merombak organisasi atau terjadinya signifikansi disrupsi (*disruptive*).[51] Dapat dipahami perubahan bukan merupakan perwakilan kemajuan yang mulus (lancar),

[50] Jhon O Vooll, *Pembaruan dan Perubahan* 21-22.
[51] Jeff Davidson, *Change Manajement terjemah Cet 1* , (Jakarta: Prenada, 2002), 3.

dan mudah (berjalan gampang) di antisipasi atau menggunakan pendekatan bertahap untuk melompat dari titik A ke titik B. Dalam lompatan ini, tentunya akan ada satu bagian yang berubah baik prosedur, sistem, bahkan jadi melakukan reorganisasi kembali dalam bingkai untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam beroperasi.

Istilah lain, tetapi semakna dengan perubahan adalah kata, transformasi, yang berarti mengubah bodi, keunikan, peranan, dst.[52] Di dalam organisasi istilah tersebut dapat diartikan menyangkut perubahan fundamental dan berskala tinggi. Perubahan adalah transformasi dari kondisi kini berjalan pada kondisi ke masa yang akan datang.[53] Perubahan dalam penelitian ini adalah sebuah perubahan diharapkan yang membawa pada kemajuan dan kemaslahatan kehidupan.

Jika dibawa dalam konteks organisasi, perubahan membentuk etintas dalam bentuk berlainan dari semula. Perubahan menggambarkan peralihan dari satu kondisi sekarang suatu organisasi yang menuju pada suatu bentuk berbeda pada masa yang akan datang.[54] Tampaknya, perubahan semakna dengan kata inovasi. Inovasi berakar dari bahasa Inggris *inovation* sering ditafsirkan semua pola yang muthakir atau pembaruan. Acap kali, *inovation* terserap dalam bahasa Indonesia, yakni inovasi. Inovasi sering dipakai dalam pernyataan tentang menemukan (*novelty*). Ada juga yang menghubungkan inovasi dengan

[52] KBBI online, *KBBI Ofline (Software Kamus Besar Bahasa Indonesia,* 2010.
[53] Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Grafindo, 2006), 1.
[54] Nur Nasution, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2010), 3.

modernisasi, karena masing-masing membincangkan ikhtiar perubahan.[55] Dari sekian pernyataan tersebut, bisa dipaparkan bahwa perubahan merupakan prosedural proses yang diterapkan oleh organisasi untuk menggapai masa depan yang tentunya berbeda dengan saat ini. Manajemen perubahan merupakan proses secara kontinu sebagai bentuk perubahan wujud dari keadaan sebelumnya menjadi keadaan setelahnya dengan merencanakan, mengelola, menggarahkan, menggerakkan serta mengevaluasi dalam kelompok ataupun perorangan agar terwujud cita-cita yang sudah disepakati secara bersama-sama.

Winardi mengungkap, bentuk prosedur secara berkelanjutan dalam memenuhi seluruh kepentingan akan perubahan disebut manajemen perubahan. Tranformasi akan menimbulkan kecemasan dan perubahan selalu memunculkan kekhawatiran serta pamrih bagi seluruh anggota organisasi. Hakikatnya, target manajemen perubahan berupaya melakukan perubahan bentuk dalam waktu singkat mengantisipasi kerumitan-kerumitan sekecil-kecilnya.[56] Jadi, organisasi butuh respon yang cepat terhadap perubahan, mengikuti tetapi tidak mengubah budaya. Tidak heran jika Anderson menggatakan bahwa perubahan merupakan sebuah proses penyesuaian terus-menerus.[57] Artinya menejemen perubahan sebuah proses penyesuaian/penyejajaran (*aligment*) secara kontinu (berkesinambungan) dalam organisasi dengan marketnya serta pelaksanaan yang lebih tanggap dan efektif dari para pesaingnya.

---

[55] Subiyantoro, Managerial: *Journal Manajemen Pendidikan Islam,* Vol. 1 No 2 Nopember 2016.

[56] Rosma Rosmala Dewi, *Manajemen Perubahan Organisasi Publik*, Vol. 4 No. 01 Juni 2013: 313-323

[57] Jeff Davidson, *Changes Manajement Edisi Terjemah,*(Jakarta: Prenada, 2002), 4.

Pada dasarnya, perubahan menjadi sisi yang berhubungan erat dengan kesibukan sehari-hari. Setiap tahap harus berbeda dan kemungkinan yang akan datang mengalami perubahan bersifat secepat mungkin dan berpengaruh pada ranah kehidupan dan nilai-nilai kepribadian termasuk juga di dalamnya kesusilaan, kewilayahan, baik perorangan dan komunitas. Dalam terminologi sistem, jika tidak mau mengalami entropi diperlukan sebuah sistem.[58] Sudut pandang pendapat tersebut menunjukkan motivasi dan dorongan untuk melaksanakan perubahan serta kekuatan-kekuatan pendukungnya. Salah satu bentuk kekuatan pendorongnya dapat berupa kebiasaan atau rutinitas kerja, teknologi, kecondongan sosial, serta perubahan dunia.

2) Proses – Proses Perubahaan

Langkah penerapan modifikasi organisasi memiliki potensi yang besar dalam meraih keberhasilan ketika seorang pimpinan paham terhadap alasan mendasar organisasi mengalami perubahan.

1) Pertentangan dalam berubah

Penolakan terhadap bentuk baru adalah sebuah gejala umum terhadap manusia dan kumpulan kelompok yang memiliki cita-cita yang sama. Banyak faktor dan dalih yang berlainan terkait alasan penolakan terjadi dalam organisasi.[59] Munculnya berbagai bentuk penolakan diakibatkan oleh perubahan. Pihak yang sejalan maupun menentang terhadap upaya-upaya perubahan memang selalu muncul. Agen perubahan

[58] Yoyon Bahtiar Irianto, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan,* (Jakarta: Rajawali Pres, 2012), 15.

[59] Garry Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 5 Terjemah,* (Jakarta: Indeks, 2010), 328.

yang berwawasan tinggi sangat sadar dengan hal itu. Sebagian kalangan tidak memulai dengan perubahan sebab khawatir jika tidak berhasil. Kurt Lewin yang terkenal dengan *force-field theory* (medan-kekuatan) berpendapat, dalam suatu keadaan tertentu terdapat dua power (*forces*) tolak-menolak.[60] Pada satu sudut ada dua power yang mendukung perubahan terjadi atau dikenal dengan *driving forces.* Pada sisi yang berlainan, terdapat penampikan atau bersikukuh pada situasi bertahan yang dikenal *restraining forces.*[61] Menurut Yukl, ada beberapa alasan penolakan terhadap perubahan muncul: ancaman ekonomi, biaya yang relatif tinggi, dan ketakutan akan kegagalan pribadi.

2) Penurunan Kepercayaan

Sebuah alasan mendasar penolakan terhadap perubahan adalah misi keyakinan terhadap agen perubahan yang mengusulkan. Kepercayaan ini dapat menumbuhkan kekuatan memengaruhi dari sumber pernolakan lainya. Kurangnya mosi ketidakpercayaan terhadap lainnya dapat mendorong seorang pemimpin menjadi merahasiakan alasan terhadap perubahan. Hal tersebut dapat memperuncing suasana karena tumbuh saling curiga dan meningkat pada perlawanan.

3) Keyakinan perubahan belum dibutuhkan

Kebutuhan mendasar perlunya perubahan menjadi satu alasan menentang perubahan. Penentangan perubahan akan terjadi ketika pelaksanaan mencapai keberhasilan saat ini pada masa sebelumnya dan tidak ada bukti yang konkret terhadap permasalahan urgen. Pertanda dari

---

[60] James A.F Stoneer, *Manajement of Changes and Organizational Development,* (New Jerrsey: Prentice -Hall Engllewood Cliffs, 1986), 208.

[61] Yoyon Bahtiar Irianto, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan,* 21.

satu permasalahan yang mengembang sering samar pada tahap pertama dan bagi orang yang mengabaikanya sangat mudah. Manajer tingkat atas memiliki kekuatan menumbuhkembangkan kebaikan usaha organisasinya sehingga menyakinkan pihak lain perlunya berubah menjadi berat.[62]

4) Yakin perubahan itu tidak mungkin

Perubahan yang diusulkan dapat ditolak tampak tidak mencapai keberhasilan menjadikan suatu perubahan yang tidak sama dalam bentuk radikal dari apapun yang telah dilaksanakan dari bentuk yang lama akan terlihat lebih berat. Tidak simpatik dan menjadikan personal menyangsikan perencanaan setelahnya akan semakin berat, membawa imbas pada kegagalan terhadap program sebelumnya.

5) Intimidasi Ekonomi

Organisasi akan diuntungkan dengan apapun bentuk perubahannya. Hal ini akan mendapat pertentangan dari pihak yang dirugikan, baik pribadi maupun umum. Perubahan tentunya akan milibatkan berbagai pihak dan sistem akan berusaha membuat lebih efisien.

6) Biaya yang relatif tinggi

Biaya berapapun besarnya akan muncul dari perubahan. Selanjutnya, perubahan akan membawa maanfat dalam organisasi. Perubahan terhadap rutinitas harus dilakukan yang menimbulkan kondisi kurang nyaman dan dibutuhkan usaha yang sangat besar. Dibutuhkan seluruh potensi organisasi, baik manusia dan nonmanusia dan potensi, yang telah

[62] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: Indeks, 2010), 328.

diinvestasikan dalam menerapkan beberapa hal secara tradisional dalam menerapkan perubahan.[63]

7) Kecemasan akan kekandasan individual, dalam perubahan, dibutuhkan beberapa kemampuan kuno dan harapan mempelajari strategi muthakir untuk menyelesaikan kerja. Satu personil yang kurang percayadiri segera berubah menerima proses yang baru yang belum dikuasai.
8) Kehilangan posisi dan jabatan, pengaruh, perubahan yang berpotensi pada organisasi akan pasti menjadikan bagian perubahan baru yang nisbi. Strategi demikian acap kali memerlukan kemahiran yang tidak dimiliki personel yang ada dalam organisasi. Salah satu personel yang akan dihilangkan kekuasaannya akan membuat personel ini menentang sebuah perubahan.
9) Harkat dan idiealisme dalam posisi terancam diikuti dengan murka pada keikutsertaan orang lain.[64]

Penolakan yang terjadi dalam perubahan tidak hanya hasil dari sebuah pengabaian atau inflesibilitas, tetapi merupakan reaksi alami dari beberapa anggota yang berusaha melindungi diri dari acaman akan kepentingan pribadi dan eksistensi diri. Sebenarnya perlawanan yang kuat menunjukkan kekuatan komitmen dari satu personel bagi pihak yang tidak sejalan dengan perubahan kekuatan perlawanan ini harus diubah menjadi sevisi.

Setidaknya dalam mengawali perubahan, perlu dilakukan indentifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Pertama-tama, perlu dikenali secara betul titik keseimbangan (*point equilibrium*) pada kedua kekuatan itu. Kemudian,

---

[63] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, 329*
[64] *Ibid*, 330.

ditentukan permulaan keseimbangan baru yang dimau. Kemudian, dikaji kekuatan yang berlawanan dan menentukan elastisitas dengan memompa kekuatan pendorong dan menyurutkan daya perlawanan. Jadi, akan ada pengalihan dari fokus kesinambungan sebelumnya menuju pada kesinambungan kebaruan.[65]

10) Tahapan dalam proses perubahan

Prosedur perubahan menggambarkan sebuah motif kejadian yang dimulai dari tahap permulaan perubahan terjadi sehingga sampai tahap akhir dari suatu perubahan. Salah satunya proses perubahan Lewin yang terkenal model medan-gaya. Dalam perubahan Lewin, dibagi menjadi tiga tahap: melelehkan, merombak, dan mengkristalkan. Dalam tahapan meleleh, individu tersadar bahwa model yang terdahulu dalam bertindak pada semua ranah tidak lagi mencukupi. Mawas diri tersebut dapat menjadi dampak terhadap kegentingan yang jelas. Perubahan orang cenderung mencari pola terbaru dalam berproses dan memiliki pendekatan yang menguntungkan. Prosedur ketiga, proses menyatukan (kristalisasi) kembali setelah perubahan.[66]

Proses perubahan berikutnya dikembangkan oleh Jick. Tahapan yang dibangun dari hasil pengamatan reaksi seseorang terhadap peristiwa mendadak yang traumatis misalnya matinya kekasih, perceraian atau hancurnya apartemen pribadi sebab bencana alam. Proses ini memiliki empat tahapan: resistensi, kepanikan, berduka, dan mengadaptasi. Respons permulaan adalah penolakan bahwa perubahan itu diperlukan. Tahap berikutnya adalah menjadi marah dan mencari seseorang yang disalahkan, tahap selanjutnya menerima perubahan

[65] Yoyon Bahtiar, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan*, 22.
[66] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 331

untuk melanjutkan hidup, tahap terakhir memahami dan banyak belajar hingga memiliki optimisme mengenai penyesuaian yang berhasil.[67] Memahami tahapan ini sangat penting bagi pemimpin perubahan (*leader change*). Bersabar dibutuhkan dalam menjalani perubahan termasuk seorang pemimpin harus mampu membantu para anggota ketika terjadi ketidaksanggupan anggota dalam mengemban tugas. Para agen perubahan harus mampu menyesuaikan diri dan memiliki optimisme tinggi dalam menghadapi perlawanan dari beberapa anggota yang tidak sevisi.

11) Beralihnya tingkah laku atau posisi

Pengenalan perubahan pada organisasi sangat bervariasi dan masif terlebih dalam menitikberatkan perubahan karakter. Pendekatan yang terpusat pada perilaku melibatkan perubahan tingkah laku dan kuantitas dengan gaya tarik memengaruhi, pelatihan terprogram, aktivitas membentuk regu, atau perencanaan perubahan budaya. Perilaku untuk berubah yang membawa keuntungan dapat diperoleh dalam keterampilan yang baru.[68] Perbaikan perangkat dalam organisasi ataupun perlunya mereformasi semua struktur organisasi yang bisa menghambat suatu perubahan perlu dilakukan. Salah satunya dengan perbaikan sarana dan prasarana, pelatihan-pelatihan, maupun perubahan beberapa kebijakan intern yang tidak sesuai dengan kebutuhan.[69] Setidaknya ada beberapa fase dalam penerapan terhadap pembaruan, yakni berkenaan dengan fase: kebiasaan, susunan tekstur, teknologi, bentuk penataan

[67] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 331.
[68] *Ibid, 332.*
[69] Yana Wardhana, *Manajemen Pendidikan Untuk Peningkatan Daya Saing Bangsa*, (Bandung: Pribumi Mekar, 2007), 19.

badan kawasan, dan personal itu sendiri.[70] Jika dianalisis mendalam, personel yang berubah akan menjadi agen perubahan dan akan berusaha memprovokasi visi perubahan tersebut kepada personel lainnya dalam satu organisasi.

Bentuk pendekatan yang lainya di antaranya mengubah peran kerja, interaksi anggota organisasi, dan standar kinerja seseorang, serta *reward* (penghargaan). Merancang prosedur kerja menjadi aktivitas dan tanggung jawab kerja berbeda akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan mengganti parameter kinerja serta garis haluan penilaian dan modifikasi komposisi *reward* akan membawa efek baru dan budaya baru dalam organisasi.

B. Desain Perubahan Organisasi Pendidikan

1. Desain dan struktur Perubahan

Pembahasan tentang desain dan struktur organisasi merupakan dua pembahasan yang tidak dapat terpisahkan. Terkait hal ini beberapa sudut pandang pakar akan dipaparkan sebagai berikut.

Narayan dan Nath menyatakan bahwa "*Organization design primarily concerned with ditermining an organizatioon's structure. Typically structure is reflected in the organizations chart . Formally we can identify four mayor components of the organization's structure: 1) it describes the allocation of task and responsibilities to individual and departement throughout the organization. 2) it designates formal reporting relationship, including the number of levels in the herarchy and the span of control of manager supervisor. 3) it includes the mechanism of*

[70] Yoyon Bahtiar Irianto, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 16.

coordination and integration of efforts."[71] Organisasi adalah keseluruhan rangkaian elemen struktural dan hubungan di antara elemen-elemen yang digunakan untuk mengelola organisasi secara total. Teori tersebut adalah desain organisasi menurut Griffin.[72] Dari beberapa definisi desain organisasi di atas dapat disimpulkan bahwa desain organisasi mencorakkan proses menciptakan serta menata ulang struktur organisasi yang dilaksanakan oleh pimpinan atau pemangku kebijakan (berwenang) lainnya untuk membentuk struktur baru. Pada prosesnya, desain perubahan organisasi ini akan melibatkan beberapa aspek, yakni sejumlah alternatif serta pemilihan keputusan.

2. **Desain Perubahan Model Kurt Lewin**

a. Model Perubahan Lewins

Kurt Lewins menguraikan tiga model (*Lewin's three-stage model*) yaitu perubahan terencana yang memberikan penjelasan terhadap langkah pengambilan gagasan, melakukan pengelolaan, dan memantapkan proses perubahan. Schein menetapkan term *unfreezing, cognitive, restructuring,* dan *refreezing.*[73] Kreitner dan Kinicki lebih menyukai menggunakan terminologi *changing.*

1) Unfreezing (Pencairan)

Tahapan terpusat terhadap menciptakan motivasi untuk berubah disebut dengan *unfreezing* atau pencairan. Dalam tahap ini, personal dimotivasi untuk mengubah kelakuan dan sikap yang lama diganti sesuai

[71] Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan,* (Bandung: AlfaBeta, 2006), 38.

[72] Ricky W Griffin, *Manajement 11 edition,* (Jakarta: Indeks, 2004), 352.

[73] Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership,* (San Fransisco : Jossey-Bass, 1997), 298.

kemauan manajemen. Tahap ini merupakan salah satu upaya perubahan dalam memecahkan resistensi personal dan kesesuaian komunitas.[74] *Unfreezing involves challenging the existing way of working and demonstrating that it is no longger suitable in the current context, with the primary motivation of creating a readines for changes. To achieve this aim, the model contend, it is important to show that some salient goal remain unmet, or that an ideal is not fully realized.*[75] Pencairan (*unfrezing*) merupakan fase pertama, yaitu orang mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan.[76] Dari pendapat ini dapat dipahami bahwa *unfrezing* proses melibatkan, menantang cara kerja yang ada, dan menunjukkan bahwa hal itu tidak lagi sesuai dalam konteks saat ini. Dengan motivasi utama menciptakan kesiapan untuk berubah. Untuk mencapai tujuan ini, penting menunjukkan beberapa tujuan utama yang tidak terpenuhi, atau bahwa cita-cita tidak sepenuhnya terwujud. Dalam tahap *unfrezing* sejatinya proses saling tarung kekuatan yaitu daya dukung dan daya rintangan pada perubahan dari situasional. Inti proses ini merupakan perubahan pribadi seseorang untuk menerima masukan dan berusaha membuka pribadi sehingga menjadi pribadi yang baru karena menerima masukan dari luar.

Setidaknya dalam proses peleburan (*unfrezing*) ataupun pencairan ini ada beberapa langkah dilakukan oleh agen perubahan. Sebagaimana disampaikan oleh Chuck Williams, yaitu 1) bagikan alasan: bagikan alasan

---

[74] Nur Efendi, M*anajemen Perubahan di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014), 48.

[75] Michael Townsley, *Jurnal Crime Prevention Studies, Vol. 15 (2003), pp. 196.*

[76] J Winardi, *Manajemen Perubahan (manajement of change)*, (Jakarta: Kencana, 2006), 4

perubahan dengan karyawan. 2) *empathizem*: bersikap empati terhadap kesulitan yang akan ditimbulkan oleh perubahan bagi manajer dan karyawan, serta 3) berkomunikasi: komunikasikan dengan detail, secara sederhana, jelas, ekstensif, verbal, dan tertulis.[77] Dari pendapat Williams tersebut nampak bahwa terdapat tiga tahapan atau langkah dalam peleburan perubahan diantaranya adanya sosialisasi dan berusaha menyampaikan alasan terhadap perubahan dalam organisasi, ini dilakukan untuk memberikan gambaran dan penguatan terhadap perubahan itu sendiri. Selain itu perubahan agar dapat berjalan karena memiliki arah dan fokus yang sama terlepas dari beberapa kelompok yang tidak menerima perubahan.

Langkah selanjutnya ialah agen perubahan organisasi ataupun pimpinan perubahan berusaha membangun dan meningkatkan rasa empati terhadap seluruh kesulitan yang timbul akibat dari perubahan organisasi. Alasannya, yaitu agenda perubahan akan sangat riskan menimbulkan pro dan kontra permasalahan. Akibatnya, perubahan kandas tidak berjalan dan berhenti di tengah proses berubah.

Langkah selanjutnya, berkomunikasi dengan seluruh elemen yang ada dalam organisasi, baik pimpinan tingkat atas, menengah, ataupun bawah. Komunikasi dilakukan secara verbal dan nonverbal yang dapat dipahami, serta dimengerti oleh seluruh elemen organisasi. Dalam menjalin komunikasi, sangat penting untuk meminimalisasi kesalahan

[77] Chuck Williams, *Manajemen Prektis Organization*, (Prec Hall: Indeks, 1959), 387.

informasi dari agen perubahan kepada karyawan yang diajak untuk berubah.

2) Change (Perubahan)

Changing atau *cognitif retructuring* (perubahan) *changing* atau *movement* merupakan proses mempelajari wawasan terkini, gaya kerja baru, atau menelisik persoalan dengan pandangan baru.[78] Dalam tahap perubahan ini di dalamnya terdiri atas tindakan mencakup rekonstruksi aktual dalam ketenagaan – tupoksi – struktur dan atau teknologi.[79] Artinya, tahap ini membatu seorang tenaga kerja untuk belajar konsep atau titik pandang baru. Hal yang perlu dilakukan adalah penanaman paradigma baru dalam benak pekerja bahwa perubahan merupakan salah satu bentuk pembelajaran yang kontinu (terus-menerus). Hal tersebut bisa dimaknai pula dengan membuat alternatif baru, baik dalam bentuk tugas baru atau modifikasi struktur baru yang berbeda dengan berikutnya. Selain itu, hal itu memungkinkan untuk memanfaatkan dan menggunakan teknologi baru yang lebih canggih dari peralatan yang sebelumnya.

Williams memberikan beberapa langkah dalam proses perubahan ini di antaranya sebagai berikut:

a. Manfaat: menjelaskan manfaat yang diterima ataupun keuntungan organisasi jika mereka berubah.
b. *Champion*: mencoba memperkenalkan pimpinan/manajer yang sangat dihormati untuk mengelola upaya perubahan.

[78] Nur Efendi, M*anajemen Perubahan di Pondok Pesantren* , 48.
[79] J Winardi, *Manajemen Perubahan*, 4.

c. Masukan: artinya memberikan izin kepada beberapa orang yang akan dihubungi oleh agen perubahan untuk memenuhi kebutuhan mereka dan menawarkan masukan mereka (memberikan rekomendasi).

d. Waktu: mempertimbangkan waktu untuk berubah, tentunya perubahan dengan memperhatikan waktu di masa yang baik bukan waktu yang buruk.

e. Selanjutnya, mempertimbangkan keamanan: jika memungkinkan, pertahankan keamanan kerja karyawan untuk meminimalkan rasa takut akan perubahan.

f. Perlu Pelatihan: tawarkan pelatihan untuk memastikan bahwa karyawan percaya diri dan kompeten untuk menangani persyaratan baru. Kecepatan: ubah dengan kecepatan yang bisa diatur, jangan terburu-buru.[80] Setidaknya dari beberapa pendapat Williams tampak beberapa langkah yang perlu dilakukan oleh seorang agen perubahan dalam membuat perubahan berjalan dengan memperhatikan hal-hal tersebut.

3) Refreezing (pembekuan kembali)

Refreezing atau penyatuan dalam bentuk baru adalah proses perubahan yang terbentuk baru mengalami penstabilan, salah satunya dengan memberikan layanan terhadap pekerja serta penggabungan karakter dan penyikapan akibat dari perubahan agar menjadi normal kembali dalam beraktivitas. Tahap penyatuan bentuk baru (*refrezings*) ini

[80] Chuck Williams, *Manajement Prektise Organization*, (Prec Hall: Indeks, 1959), 387.

adalah puncak akhir perubahan. Tahap ini dirancang agar tetap menjaga momentum dari perubahan, hasil-hasil nilai, ataupun etika yang baik dibekukan dalam tahap ini.[81]

Towsley mengungkap, *"Refreezing, Lewin's model is that of re-freezing, the aim of which is to solidify the revised practices. The challenges is to ensure that the organization really has adopted the news way of working, rather than simply giving the illusion of embracing it. People or organizations apparently tend to revert to the old style of working immediately after the process of change has been implemented and there is no one to monitor their behavior. The process of refreezing may be particularly difficult if the work environment does not appear to support the new vision, although this difficulty will be in indirect proportion to how well the first two steps have been executed."*[82] Maksud pertanyaan tersebut adalah tahap ini membekukan ulang, tujuannya adalah untuk memantapkan praktik yang direvisi. Tantangannya yaitu, memastikan bahwa organisasi benar-benar telah mengadopsi cara kerja baru, bukan hanya memberi ilusi. Organisasi tampaknya cenderung untuk kembali bekerja dengan gaya lama segera setelah proses perubahan telah dilaksanakan dan tidak ada orang yang memantau tingkah laku mereka. Proses *refreezing* mungkin sangat sulit jika lingkungan kerja tidak mendukung visi baru meskipun kesulitan ini akan berada dalam proporsi tidak langsung untuk seberapa baik dua langkah pertama yang dijalankan.

---

[81] J Winardi, *Manajemen Perubahan*, 4.
[82] Michael Townsley, Jurnal *Crime Prevention Studies, vol. 15 (2003), pp.* 198.

Agar proses *refreezing* dapat berjalan, perlu diberi peran untuk menunjukkan sikap yang berbeda dengan sebelumnya. Tindakan dan penyikapan yang telah terbentuk ini harus dikristalkan. Pada akhirnya, hal tersebut menjadi tata nilai dan etika-etika yang berbeda dengan sebelumnya dan diyakini kebenarannya. Gaya dan perilaku baru ini, masih sejalan dengan lingkup organisasi serta modernisasi saat ini, setidaknya ini dapat menarik fokus pandangan organisasi. Ketika tidak ada kesesuaian dengan harapan organisasi, dapat dilakukan perombakan kembali.

Williams Chuuk menambahkan proses pembentukan kembali ini adalah hasil dari dua langkah sebelumnya, yakni *unfrezing and change*. Dari dua tahap ini, dibekukan kembali menjadi bentuk yang berberda dari sebelumnya. Jadi, perlu daya dukungan dari manajemen atas terhadap proses baru. Langkah selanjutnya mempublikasikan keberhasilan. Artinya, membiarkan orang lain kapan dan di manapun dapat mengetahui perubahan yang sudah berhasil dilaksanakan. Layanan karyawan: menawarkan layanan keluar atau layanan lain untuk membantu karyawan mengatasi tekanan perubahan karena setiap perubahan akan menimbulkan segala bentuk salah satunya tekanan terhadap perubahan.[83] Tiga tahap perubahan Kurt Lewins terlihat seperti model di bawah ini.

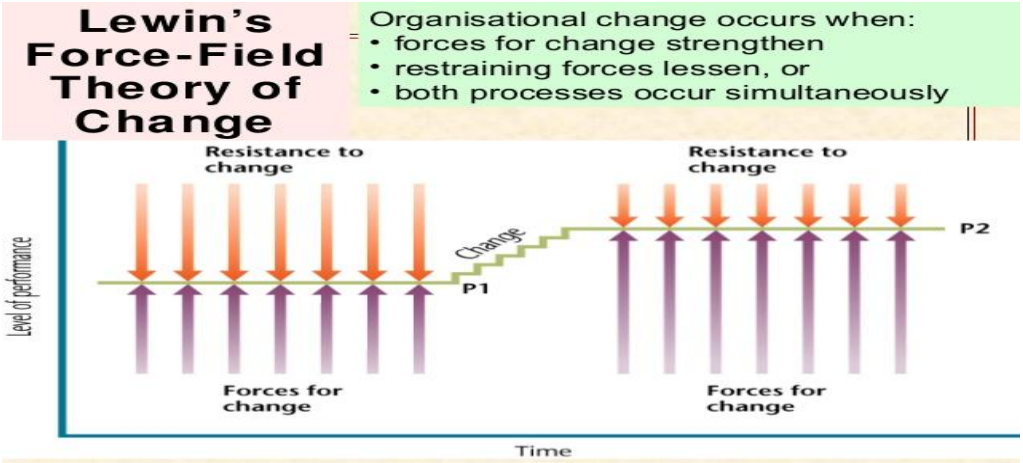
Fase I : *Unfreezing*		Fase II : *Changing*		Fase III : *Refreezing*
Mewujudkan kebutuhan terhadap perubahan. Memperkecil tentang terhadap perubahan	→	Perubahan personal (individual-individual dan grup); tupoksi-tupoksi desain;teknologi	→	Menguatkan produk-produk. Menganalisis produk. Membuat variasi –variasi kontruktif.

Tabel 2.2 Model Perubahan Kurt Lewin.[84]

[83] Chuck Williams, *Manajement Prektise Organization,* (Prec Hall: Indeks, 1959), 387.
[84] J Winardi, *Manajemen Perubahan,* 5.

Di samping sajian tabel di atas, Kurt Lewins juga membuat sajian model yang dinamai dengan teori Medan (*Lewin's Force-Field Theory of Change*).

Tabel 2.3 Teori Medan



Dapat tergambarkan secara sederhana bahwa organisasi pada tingkat kinerja X seimbang. Kekuatan untuk perubahan dan penolakan terhadap perubahan adalah sama. Akan tetapi, manajemen memutuskan bahwa organisasi harus berusaha keras untuk mencapai tingkat kinerja Y. Untuk mencapai tingkat Y, manajer harus meningkatkan kekuatan untuk perubahan (peningkatan diwakili oleh perpanjangan panah), mengurangi resistensi terhadap perubahan (pengurangan diwakili oleh pemendekan panah bawah), atau lakukan keduanya. Jika mereka mengejar salah satu dari tiga strategi dengan sukses, organisasi akan berubah dan mencapai tingkat kinerja Y. Teori *Force-Field* Kurt Lewin ini berpendapat bahwa organisasi mencoba menyeimbangkan antara kekuatan perubahan dan perlawanan terhadap perubahan karena keduanya memiliki perspektif terkait tentang cara manajer dapat membawa perubahan untuk organisasi.

3. **Perencanaan Perubahan Pendidikan**

Pada hakikatnya, perencanaan merupakan rangkaian sebuah proses kegiatan mempersiapkan keputusan terhadap sesuatu hal yang ingin terjadi, baik *setting* peristiwa, keadaan, suasana yang akan dilakukan. Rangkain pada proses ini pada hakikatnya untuk mewujudkan cita-cita yang sudah ditetapkan besama di masa yang akan datang.

a) Tujuan Perubahan

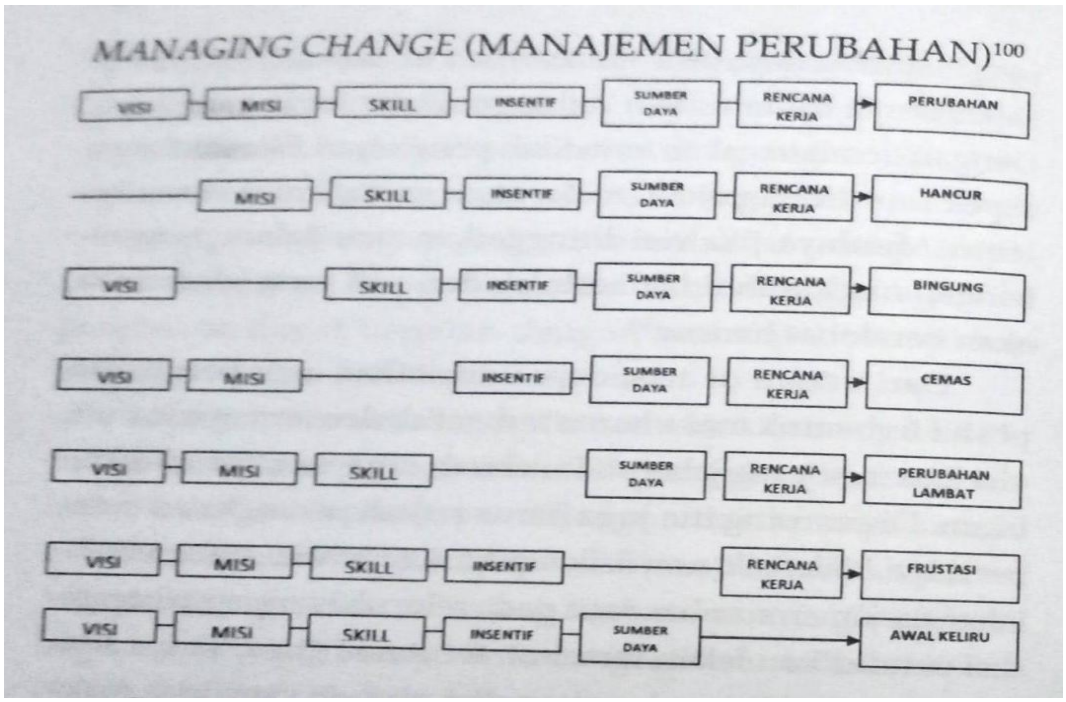
Perubahan dalam dunia pendidikan bersifat natural, artinya organisasi pendidikan saat ini harus mengalami dan dapat menyesuikan diri terhadap persoalan-persolan yang ada. Setidaknya, perubahan pendidikan ini dilakukan karena berbagai motif. Sesuai dengan yang disampaikan Cook Hunsanker, organisasi berubah karena motif bertahan dan berkembang sehingga organisasi melaksanakan inovasi terhadap diri. Selain itu perubahan terjadi karena memenuhi permintaan konsumen yang terus berubah serta menghadapi pesaing.[85] Pernyatan di atas memberikan makna bahwa perubahan ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik di masa yang akan datang.

Selanjutnya, Karna mengungkap tujuan perubahan pada sekolah sendiri sangat kompleks agar sekolah berjalan dengan efektif dimasa tuntutan kompleksitas. Langkah yang dilakukan, yaitu menemukan nilai-nilai positif yang baru dalam mencapai visi sekolah.[86] Untuk mengelola dan mengatur

[85] Cook Hunsaker, *Manajemen and Organization Behavior,* (Boston: MC Graw Hill, 2001), 530.

[86] Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah,* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 98.

perubahan diperlukan visi sekolah yang jelas, realisasi tindaklanjutnya ada pada misi, didukung dengan kemahiran, stimulus (penghargaan, bonus), sumber daya (manusia maupun non manusia), pada tataran berikutnya direalisasikan dalam perencanaan kerja secara nyata. Niscaya jika ini dilakukan akan muncul perubahan. Kejelasan visi ini menjadi urgen jika visi tidak terarah dapat dipastikan perubahan berakhibat fatal.[87] Setidaknya tujuan perubahan organisasi perlu dukungan semua pihak termasuk visi yang jelas. Secara rinci akan nampak pada keterangan yang ditegaskan oleh Made Pidarta sebagai berikut:



Managing Change (Manajemen Perubahan).[88]

Setidaknya komposisi struktur di atas memperlihatkan keseluruhan dimensi menjadi penting secara aktif jika mengelola perubahan. Pada saat salah

[87] Muhaimin, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), *192.*

[88] Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 64.

satu dimensi tidak berfungsi dan di tinggalkan maka beberapa kondisi akan mungkin terjadi. Kemungkinan tersebut yakni lebur, bimbang, gelisah, keterhambatan dalam perubahan, kegagalan dan salah paham memicu gagalnya visi perubahan. Oleh karena itu, fungsi manajer ataupun pimpinan akan dituntut untuk lebih aktif dalam menata visi, misi, *skill*, insentif, sumberdaya dan perencanaan kerja. Selanjutnya, dimensi-dimensi ini harus terpantau dengan ketat dan didukung oleh seluruh aspek organisasi. Sehingga organisasi pendidikan akan berjalan, tanpa adanya dukungan positif maka perubahan niscaya terjadi dan berdampak terhadap peningkatan kualitas organisasi. Maksudnya adalah setiap permasalah yang menjadikan sekolah untuk berubah sangat beragam, tetapi tujuan perubahan sendiri dapat terkelompokkan ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Artinya, ada dan tidak ada tuntutan dari luar setiap sekolah akan berubah disebabkan oleh karena mencapai visi sekolah.

Tujuan organisasi dapat berubah dari beberapa tujuannya sesuai dengan tuntutan waktu yang berubah. Setiap organisasi akan mencoba memberikan pelayanan yang memuaskan pada pelanggannya. Satu organisasi tidak dapat berpegang kepada tujuan awal tanpa mempedulikan selera konsumen.[89] Beberapa tujuan perubahn lembaga pendidikan sendiri paling tidak memberikan servis pelayanan yang sesuai dengan permintaan konsumen dengan berpegang pada visi yang sudah ditetapkan tujuan organisasi akan terwujud.

[89] Manahan Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 15.

Adakalanya tujuan-tujuan dalam organisasi tidak berubah, tetapi beberapa perubahan dalam nilai-nilai dapat menyebabkan timbulnya perubahan dalam beberapa hal yang dianggap pantas.[90] Dalam hal ini, misalnya adanya regulasi baru terkait pendidikan sehingga tujuan harus berubah.

b) Strategi Perubahan

Beberapa jenis strategi perubahan menurut David dapat dibedakan menjadi empat bagian, sebagai berikut.

a. Strategi Konsolidasi

Integrasi ke masa yang akan datang, integrasi mundur, dan konsolidasi horizontal terkadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan kompetitor.

b. Strategi Intensif

Penerobosan market dan mengembangkan hasil produksi disebut strategi intensif karena semuannya membutuhkan upaya-upaya intens jika kondisi pergulatan perusahaan dengan hasil yang ada akan dinaikkan.

c. Strategi Defersifikasi

Ada tiga klasifikasi strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horisontal, dan konglomerat. Penambahan produk atau servis mutakhir, tetapi masih keterkaitan populer disebut diversifikasi

[90] Winardi, *Manajemen Perubahan*, 66.

konsentrik. Diversifikasi horizontal, yakni menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada. Diversifikasi konglomerat ialah menambah produk atau jasa baru yang tidak ada pada produk sebelumnya.

d. Strategi Devensif

Di samping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, menjalankan strategi rasionalisasi biaya organisasi juga dapat dijalankan, divestasi, atau penutupan. Penghematan pembiayaan terjadi ketika satu organisasi melakukan penyusunan struktur melalui minimalisasi biaya dan kekayaan untuk mengembangkan kembali pemasaran dan keuntungan yang sedang mengalami penurunan. Hal itu kadang disebut sebagai strategi berbalik *(turnaround)* atau *reorganisasi*. Rasionalisasi pembiayaan dipolakan untuk menguatkan kekuatan yang membedakan dasar organisasi. Perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan, dan media selama proses rasionalisasi biaya [91]

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan secara umum bahwa strategi pada dasarnya merupakan serangkaian langkah untuk membantu organisasi mewujudkan keunggulan kompetitif organisasi, yakni unggul dalam pembiayaan, unggul dalam deverensiasi, dan unggul dalam fokus. Jika ditarik dalam pendidikan strategi merupakan upaya organisasi pendidikan

[91]Pasaribu, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Madrasah*, Jurnal EduTech Vol. *3 No. 1 Maret 2017 ISSN: 2442-6024 e-ISSN: 2442-7063,* 119.

melakukan efisiensi dari pembiayaan proses pendidikan yang terjangkau oleh pasar, tetapi memiliki keunggulan dan kualitas sehingga produk organisasi pendidikan terserap dalam pasar (konsumen).

4. Menerapkan Visi Perubahan

Banyak penelitian bidang kepemimpinan karismatik dan transformasional menunjukkan bahwa visi yang sudah dirumuskan dan sudah jelas menjadi stimulus dalam memandu perubahan organisasi. Dengan visi yang jelas, perubahan akan dapat mencapai tujuan dengan tepat walaupun dalam perjalanannya mengalami konflik bertubi-tubi baik internal maupun eksternal. Agen perubahan wajib mempunyai cita-cita yang baik terhadap waktu yang akan dilalui ke depannya dan sangat menyakinkan untuk mau berkorban, serta ikut berpartisipasi sekuat tenaga pada prosesnya sehingga perubahan radikal didukung oleh keseluruhan anggota.[92]

Pada gilirannya visi dapat memberikan makna secara kontinu bagi para pengikut dengan menggabungkan antara kejadian yang sudah berlalu dengan strategi saat ini dan cita-cita masa depan yang lebih baik. Langkah-langkahnya, yaitu mewujudkan visi dengan menuangkan melalui beberapa rencana, rutinitas-rutinitas dan menciptakan upaya selanjutnya dengan menata rencana implementasi dan perencanaan yang intensif serta lentur agar memungkinkan diterapkan pada periode tertentu secara berkelanjutan.[93] Setidaknya visi akan memberikan pengharapan pada masa ke depan yang sukses, tentunya dengan tujuan yang jelas akan tertanam keyakinan bahwa visi akan tercapai pada suatu hari. Akan tetapi jika proses perubahan tidak memiliki visi yang jelas,

[92] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 339.

[93] Yana Wardhana, *Manajemen Pendidikan untuk Peningkatan Daya Saing Bangsa*, (Bandung: Pribumi Mekar, 2007), 9.

perubahan besarpun berjalan tidak pasti. Dalam prosesnya visi akan menjadi pemandu bagi perubahan di saat proses yang tidak menentu dan mungkin terjadi kebingungan saat perubahan skala besar dilaksanakan.

5. Resistensi Perubahan di Lembaga Pendidikan

Ide perubahan dalam organisasi sebenarnya tidak selalu dapat diterima oleh semua pihak dan tidak serta merta dapat dilaksanakan secara mudah. Pemikiran tentang perubahan ini acap kali berhadapan pada sebuah resistensi (penolakan) dari banyak pihak, bahkan semua lini tidak dapat menerima adanya perubahan yang terjadi. Akibatnya, perubahan kandas di tengah jalan dan yang lebih parah perubahan tidak berjalan dengan mudah.

Beberapa faktor penyebab munculnya ketidakberhasilan perubahan perusahaan disebutkan Kottler ialah koalisi tidak terbentuk secara gagah dan perkasa yang mengikat terhadap mereka yang memiliki wewenang dan kekuatan terjadinya perubahan bentuk. Satu implementasi perubahan tanpa didukung kesatuan grup akan berjalan sukses tidak lama, tetapi lambat laun akan terjadi perlawanan-perlawanan. Perlawanan ini menjadikan perubahan menjadi lemah.[94] Dalam perubahan sendiri, sering terjadi pergeseran dari suasana yang sebelumnya seimbang berubah ke suasana baru. Beberapa sumber perlawanan individu terhadap perubahan dapat diklasifikasikan.(1) *information selective processing, (2) habit, (3) keamanan,(4)* faktor ekonomi, *(5) fear of the unknowtn.*[95]

Akibat dari penolakan dan ketidaksepemahaman semua lini. Jika ada yang menerima perubahan tidak banyak. Agar menjadi agen perubahan yang

[94] Rahmad Dedi Gunawan, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2010 (SNATI 2010) Yogyakarta 19 Juni 2010.

[95] Robbins & Langton,*Organization Behavior*, 605.

berhasil, dibutuhkan berbagai jenis keterampilan, bakat, dan kemampuan alami. Jeff berpendapat agen-agen perubahan yang berhasil dalam menghadapi penolakan membutuhkan beberapa kemampuan, yaitu memiliki daya tahan (dalam menghadapi kekecewaan, halangan dan kegagalan), ahli dalam mengatur waktu, memiliki empati, mengantisipasi penolakan, ahli dalam melakukan pelaporan rutin, memberikan umpan balik, menjaga objektivitas, memberikan pujian kepada kelompok, dan mempelajari iklim organisasi.[96] Greenberg dan Baron menjelaskan lebih rinci permasalahan yang menimbulkan perubahan terkendala sebagai berikut.

a. *Economic insecurity* (ekonomi tidak aman).
b. *Fear of the unknown (*khawatir atas ketidaktahuan).
c. *Threats to sicial relationship* (hubungan sosial terancam).
d. *Habits* (adat).
e. *Failure to recognize need for change* (gagal dalam identifikasi kebutuhan perubahan).[97]

Sebenarnya banyak permasalahan muncul akibat dari proses perubahan yang terjadi. Permasalahan yang mendasar adalah seringnya tentangan atas perubahan itu sendiri. Penentangan ini sebenarnya tidak semuanya jelek (negatif). Akibat dari penentangan ini, proses perubahan terhambat serta tidak dapat dilakukan dengan asal-asalan. Sri Dwi mengungkap kuatnya memegang prinsip, masifnya kebiasaan lama, dan karena dinamika pasar yang berlangsung saat ini menjadi faktor terkuat

[96]Jeff Davidson, *Change Management*, *34.*
[97] Nur Efendi, M*anajemen Perubahan di Pondok Pesantren* (Yogyakarta: Teras, 2014), 71.

dalam perubahan. Namun, pimpinan acap kali tidak mempertimbangkan persoalan ini dan lebih fokus dalam menyikapi eksternal organisasi, dan masa depan, seolah-olah proyeksi pasar yang tepat di masa depan dapat memberikan identitas baru bagi organisasi. Pengalaman terdahulu tidak dapat diabaikan karena sangat berarti bagi organisasi. Perilaku personal akan bergantung pada pengalaman di masa dahulu yang terjadi saat ini. Dengan pengalaman masa dahulu, dapat diambil pengalaman-pengalaman yang kurang baik dan dapat menerapkan agenda perubahan yang menjadi perlu sehingga tidak terulang kembali di masa depan.[98] Hakikatnya, sebuah situasi nyata yang terjadi di masa lalu saat ini, dan masa depan ada dalam perubahan. Efektifnya sifat terbuka harus dimiliki kebanyakan organisasi terhadap perubahan, mengatisipasi, dan terus menyesuaikan terhadap perubahan yang ada.

Organisasi harus merespon secara cepat untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan teknologi. Penyesuaian diri organisasi dengan perubahan banyak mengalami kegagalan dan sehingga tertinggal oleh kompetitor akibatnya gulung tikar melanda organisasi. Semakin organisasi berinovasi dan bergerak, ketahanan organisasi akan terus meningkatkan kinerja dan kualitas. Ada masa sulit bahkan menjadi situasi yang kritis dalam melewati perubahan zaman. Akibatnya, organisasi berjalan lamban, rentan, stagnan, tidak menentu, dan tidak memiliki semangat. Dalam hal ini, organisasi harus dipaksa untuk berubah. Jika

[98] Sri Dwi & Ari Ambar Wati, *Mengelola Perubahan Organisasi: Isu Peran Kepemiminan Transformasional dan Organisasi dalam Konteks Perubahan*, JSB No. 8 Vol. 2 Desember 2003

organisasi tidak dapat merespon isu-isu perubahan, maka dapat dipastikan organisasi tergusur, dan ditinggalkan oleh para pesaingnya.

Kottler berpendapat dalam merespon berjalannya perubahan, perlu dilakukan tujuh tahapan dalam ritme terhadap perubahan. Tujuh tahapan tersebut diuraikan sebagai berikut.

a) Membangun rasa urgensi meliputi:
   1. mengadakan kajian kenyataan market dan persaingan,
   2. identifikasi dan analisis kritis, kekuatan kritis, atau potensi kemungkinan ke depan.

b) Menjalin kekuatan pimpinan meliputi:
   1. menciptakan komunitas-komunitas yang berpengaruh terhadap kekuasaan. Harapannya dapat menjadi *leader* dalam perubahan,
   2. Membangun solidaritas *team work*.

c) Mecetuskan cita-cita dan spekulatif-spekulatif meliputi:
   1. mencetuskan visi sebagai pedoman pengarahan usaha perubahan,
   2. mencanangkan strategik mewujudkan tujuan yang disepakati.

d) Komunikatif terhadap tujuan perubahan meliputi:
   1. membuat saluran-saluran sehingga memungkinkan menjalin komunikasi setiap waktu,
   2. menjadi koalisi sebagai penuntun di depan.[99]

Dari beberapa pendapat di atas, apapun bentuk perubahannya dalam organisasi, perubahan harus dilakukan secara menyeluruh dan totalitas

[99] UII, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2010 (SNATI 2010) Yogyakarta 19 Juni 2010.

(*organization wide*) sehingga perubahan ini mengarah pada struktur organisasi agar berjalan lebih efektif dalam mengikuti perubahan lingkungan yang ada. Heralictus menyatakan, "*The only constant is change".* Maknanya, organisasi harus bisa berubah untuk bisa sukses dan berubah itu bukan pilihan organisasi, tetapi perubahan itu menjadi keharusan.[100] Artinya, perubahan dalam organisasi, baik sifatnya individual dan dalam organisasi menjadi penyesuaian dalam menjaga keberlangsungan organisasi sehingga pada saatnya organisasi dapat mencapai keemasan dan kesuksesan.

6. Alasan Alasan Perubahan Organisasi

Munculnya perubahan-perubahan dalam intern organisasi, menimbulkan berbagai persoalan dan berbagai faktor. Baik kekuatan internal maupun eksternal, keduanya sering kali berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan sehingga menguatkan berbagai pihak. Pimpinan yang beradaptasi dengan persoalan itu acap kali menjadi efek terhadap personal dalam organisasi. Dalam konteks ini, organisasi perlu beradaptasi dan berubah guna keberlangsungan organisasi dapat terus berkembang paling tidak terhindar dari gulung tikar. Oleh karena itu, organisasi perlu dikembangkan, digerakkan, dan mengikuti seluruh potensi, baik internal maupun eksternal. Organisasi perlu berinovasi secara kontinu memperbaiki produk dan jasa yang berkualitas.

Perubahan muncul akibat dari beberapa aspek, yaitu aspek (1) technologi, (2) perkembangan keekonomian negara, (3) rivalitas pasar, (4) peningkatan kemasyarakatan dan keadaan wilayah tertentu, dan (5) persoalan di dalam

[100] Sri Handayani, *Perubahan Organisasi*, INSAN Vol 7 No 3 Desember 2005 : 251.

organisasi.[101] Cook Hunsaker merinci faktor lima faktor di atas sebagai berikut: (1) Tegnologi: internet dan perangkat lunak serta aplikasinya, g*enetik enginering,teknologi komputer* dan robotik, serta proses *reenginering*. (2) Situasi Ekonomi; *reces* atau ekspansi, inflansi uang, kebutuhan sumber daya manusia asing atau macanegara, regulasi dan tindakan-tindakan peradilan. (3) Rivalitas luas: kesuksesan ekonomi kawasan Asia, integrasi negara-negara Eropa, manajerial dan konsolidasi (4) Berubahnya tingkat kemasyarakatan dan Demografi; perubahan budaya yang terus berkembang, pendidikan yang terus berkembang, para pekerja. (5) Tuntutan-tuntutan dalam organisasi; masalah tingginya pemutusan terhadap pekerja (PHK, kehadiran karyawan rendah, kinerja karyawan terhenti, pengambilalihan), *problem prosesing*, permusuhan kode etik kerja dan kode etik sosial, politik keorganisasian dan konflik keorganisasian yang bersifat destruktif.[102]

Menurut Winardi, aneka jenis potensi di dalam dan di luar organisasi memicu munculnya perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi. Bergerak dan mengikuti kondisi terhadap berbagai macam daya diperlukan agar organisasi senantiasa dapat berkembang dan mengikuti kondisi.[103] Dalam lingkungan eksternal terdapat banyak kekuatan, tetapi boleh dikatakan bahwa kekuatan utama yang mendorong perubahan berupa: teknologi komputer, persaingan global, lokal, dan unsur-unsur demografis.[104] Stoner berpendapat, setidaknya ada tiga kekuatan yang mendorong organisasi melakukan perubahan, yaitu

[101] Sugandi, *Dampak Implementasi Perubahan dalam Organisasi*, Jurnal Vol 4. No 1 Juny 2013: 313- 323.

[102] Cook Hunsaker, *Manajemen and Organization Behavior, (*MC Graw-Hill: Boston, 2001), 530.

[103] Sugandi, *Dampak Implementasi Perubahan dalam Organisasi* Jurnal Vol 4. No 1 Juni 2013: 313- 323

[104] Winardi, *Manajemen Perubahan (Manajement of change),* (Bandung: Kencana, 2015), 71.

kekuatan eksternal (*external force*), kekuatan internal (*internal forces*), dan *change agent* (pemimpin atau konsultan).[105]

Don Adams menemukan lima variabel yang menjadikan alasan berpengaruh terhadap perubahan dalam organisasi pendidikan. Kelima variabel ini menurut Azra, dapat pula diterapkan dalam agenda pembaruan pendidikan Islam dalam konteks Indonesia secara keseluruhan, yaitu (1) idiologi-normatif, (2) mobilisasi politik, (3) mobilisasi ekonomi, (4) mobilisasi sosial, dan (5) mobilisasi kultural.[106] Banyak faktor yang memengaruhi perubahan. Akan tetapi, terkadang ada beberapa respon dalam menghadapi perubahan, yaitu menentang, mengikuti, dan memimpin. Mereka yang menentang mencoba tetap dalam pendirian awal menganggap belum butuh sebuah perubahan. Mayoritas organisasi menolak perubahan akan jauh tertinggal sehingga memungkinkan mengikuti perubahan tersebut.

Untuk memastikan stabilitas dan kosistensi, suatu organisasi dapat melakukan pertahanan yang kuat untuk melawan pembaruan. Sumber-sumber penolakan organisasional dalam melakukan pembaruan, ialah: (1) *struktural inertia, (2) limited focus of change, (3) group inertia, (4) threat to expertise, (5) threat to established power relationships, and (6) threat to established resources allocations.*[107] Beberapa sumber perlawanan organisasional yang sudah dikemukakan, prinsip dasarnya muncul dari beberapa aspek yang berhubungan erat dengan struktur organisasi, yaitu adanya pembatasan dalam perubahan,

[105] Stoner Jamaes, *Manajemen Jilid 2,* (Jakarta:Erlangga,1992), 2-3.

[106]Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pondok Pesantren Lirboyo,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 29.

[107] Yoyon Bahtiar Irianto, *Kebijakan Pembaruan Pendidikan*, 22.

afiliasi kelompok, perbedaan kompetensi setiap individu, hubungan yang kurang stabil, dan penyediaan sumber-sumber yang kurang stabil.

Kreiner Robert dan Kinicki Angelo mengungkapkan munculnya kebutuhan untuk melakukan perubahan ada dua potensi, yakni (1) potensi dari luar lingkup organ, yaitu semua seluruh potensi yang mencuat dari luar organisasi seperti keberagaman kondisi kewilayahan daerah (usia pendidikan kesenjangan keterampilan masyarakat, *gender*, perpindahan penduduk, modernisasi sains, fluktuasi segmen dagang, tekanan-tekanan kemasyarakatan dan situasi negara), (2) potensi dari dalam, yaitu keseluruhan potensi yang mencuat dari lingkup dalam, misalnya tenaga kerja (belum terpenuhinya kebutuhan mendasar, target kinerja tidak terpenuhi, kapasitas produksi, semangat bekerja dll), gaya dan pertimbangan manajemen.[108]

Modifikasi yang terjadi dalam organisasi pada hakikatnya merupakan respons terhadap indikator-indikator yang terjadi secara reflek sehingga menjadi bentuk baru dari hasil beradaptasi dari suatu kondisi. Banyak faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan. Akan tetapi, semuanya berdasar agar organisasi berjalan secara efektif dan efisien demi peningkatan kualitas organisasi.

Reaksi pertarungan untuk perubahan adalah kondisi lumrah terhadap orang dan organisasi. Ada beberapa dasar perbedaan sebagai alasan mengapa orang melakukan perlawanan perubahan besar dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut dirinci sebagai berikut.

1. Tipisnya kredibilitas (satu alasan dasar pertentangan dalam perubahan),

[108] Sugandi, *Dampak Perubahan Organisasi*, Comtec Jurnal Vol 4. No 1 Juny 2013: 313-323.

2. Perubahan belum diperlukan, masalah untuk menentang perubahan adalah belum jelasnya kondisi butuh dalam sebuah perubahan.
3. Keyakinan bahwa perubahan itu tidak mungkin. Artinya, perubahan yang diusulkan dapat ditentang karena terlihat belum dapat digambarkan keberhasilannya.
4. Intimidasi permasalahan ekonomi.
5. Tingginya biaya yang dibutuhkan.
6. Kegagalan pribadi menimbulkan ketakutan.
7. Hilangnya posisi dan pengaruh.
8. Ancaman terhadap nilai dan idealisme.
9. Amarah atas campur tangan.[109]

Penolakan yang terjadi dalam perubahan di atas tidak hanya sebuah hasil dari infleksibilitas. Hal ini juga merupakan sebuah refleksi alamiah oleh beberapa anggota yang mencoba mencari aman karena kepentingan pribadi mulai terancam. Penolakan aktif anggota menunjukkan adanya nilai dan emosi kuat yang memiliki fungsi sebagai tolak ukur komitmen bagi para lawan untuk diupayakan untuk diubah agar sejalan.

7. Sifat Dari Perubahan Keorganisasian

a. Motor penggerak perubahan

Apapun yang terjadi dalam perubahan tentunya mengenal seorang agen perubahan (*a change agent*). Agen ini menjadi motor penggerak bagi organisasi untuk mengawal suksesnya sebuah perubahan. Seorang agen perubahan, yakni sekumpulan grup yang bertanggung jawab dalam

[109] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 5,* (Jakarta: Indeks, 2010), 328-330.

mengganti desain tingkah laku, pola pikir yang ada pada personal atau tata kemasyarakatan tertentu. *Change master* (agen) secara efektif harus terampil di berbagai bidang. Mereka harus memiliki kemampuan untuk menyusun rencana aksi, menyelia orang lain, memantau hasil, mendiagnosis problem dan yang mungkin paling menantang melakukan improvisasi-improvisasi.[110]

Dalam membahas perubahan, konsep perubahan yang diprogramkan (*planned change*) dan perubahan tanpa prencanaan (*Unplaned Changes*), perlu dibedakan. Perubahan tanpa perencanaan berjalan karena spontanitas dapat dikatakan refleks dan kejadian ini biasanya tanpa perhatian seorang aktor perubahan. Perubahan tipe ini memiliki sifat merusak (*disruptif*).[111] Bentuk perubahan ini merupakan bentuk adaptasi penyikapan sehingga berjalan secara alamiah. Hal yang menjadi urgen bagi organisasi adalah perubahan yang terencana. Dapat dikatakan perubahan yang terencana bentuk reaksi dari hasil persepsi gerak organisasi. Senada dengan Winardi, perubahan yang direncanakan bentuk refleksi dan sebuah reaksi langsung terhadap penilaian individu terhadap adanya lemahnya pelaksanaan rencana (*a performance gap).* Artinya, satu ketidakcocokan terhadap kondisi yang diharapkan dan keadaan realitas.[112] Organisasi tentunya memiliki target yang bisa diganti dan beberapa antisipasi yang membutuhkan strategi sebagai antisipasinya.

---

[110] Jeff Davidson, *Change Manajement,* 34.

[111]Winardi Julius, *Manajemen Perubahaan (Managemeent of Changes)* (Jakarta: Kencana, 2006), 2.

[112] Ibid, *3.*

Tabel 2.4 Motif dan Strategi Penerapan

Target	Metode yang diterapkan dalam perubahan
Tujuan dan sasaran	Menjelaskan misi secara terperinci; implementasi modifikasi target-target yang ada; asas manajemen diterapkan berdasarkan taget-target
Budaya	Implementasi klarifikasi, ubah bentuk, dan wujudkan keteguhan-keteguhan pokok serta falsafah dalam rangka mendorong terbentuknya karakter personal dan grup-grup.
Strategy	Ubah bentuk target-target strategis; ubah bentuk target operasional; variasi kebijakan serta pedoman kinerja.
Tupoksi	Variasi dengan kerja, penerapan tugas (*job enricment*) dan grup-grup pekerjaan otonomi.
Technology	Perbaikan alat dan fasilitasnya; perbaikan desain dan alur kinerja
Individu-individu	Variasi ketentuan penyaringan; modifikasi praktikum *recruitings; terapkan rencana diklat* dan pemberdayaan; memperjelas peranan serta kualitas
Susunan organisasi	Ubah bentuk tupoksi pekerjaan; ubah bentuk desain keorganisasian; menyesuaikan ketentuan koordinasi; ubah bentuk pemerataan otoritas

Tabel Target Keorganisasian diubah dan cara untuk penanganannya [113]

b) Sifat Budaya Organisasi

Sebagaimana pendapat para ahli, kultur organisasi menggambarkan seperangkat bentuk dugaan-dugaan fundamen yang dimiliki organisasi dan pola ini dikembangkan dalam organisasi. Schein berpendapat dan telah merumuskan bahwa kultur organisasi merupakan taksiran-tasiran dasar yang diwujudkan sehingga menjadi pola, ditemukan atau oleh kelompok tertentu dikembangkan, akibat dari kelompok mempelajari berbagai persoalan terlihat dalam menyesuaikan eksternal dan mempersatukan internal, yang telah membuktikan suksesnya secara baik serta dianggap valid. Oleh karena itu, perlunya memberikan gambaran bentuk strategi ditularkan kepada personal-personal pemula, berimajinasi dan berempati mengintegrasikan problem-probelm itu.[114] Jika pendapat ini diperkuat, bentuk dari penularannya dapat melalui pendidikan atau pelatihan formal. Pelatihan kultur formal dapat

[113] Winardi Julius, *Manajemen Perubahaan*, 4.
[114] Schein E.H, *Organization And Leadership* (San Fransisco: Josey Bass: 1985), 9.

dilakukan pada waktu para karyawan melaksanakan pekerjaan mereka semisal pada orientasi untuk karyawan baru.

Mayoritas pelajaran kultural dipelajari melalui kegiatan mengobservasi dan mengintimidasi model-model peranan sewaktu para karyawan melaksanakan tugas mereka sehari hari. Kultur pada umumnya berada di bawah ambang batas kesadaran karena mencakup asumsi-asumsi yang dianggap harus diikuti, tentang cara yang harus dipersepsikan, berpikir dan merasa.[115] Jika dikiaskan, acap kali disebutkan bahwa kultur organisasi merupakan suatu bentuk perekat, pengikat manusiawi yang berusaha menyatukan seluruh keanggotaan dalam satu organisasi, dalam prinsip-prinsip kebersamaan, simbolik, bahkan ideal-ideal sosial. Boleh jadi karena bersifat nilai, kadang kultur organisasi dapat bersifat lemah dan mungkin pula bersifat kuat, bergantung dari komitmen setiap anggota organisasi dalam mencapai tujuan kolektif.

Perubahan berskala besar satu organisasi terkadang butuh perubahan kebiasaan organisasi serta berpengaruh secara spontan pada kaki tangan. Perubahan menyeluruh pada suatu organisasi tidak mudah dan perlu dilakukan secara menyeluruh. Namun, salah satunya dengan mengganti kebiasaan yang ada, secara tidak langsung pengelola di tingkat atas akan membawa imbas pada motivasi dan perilaku dari semua warga organisasi.

Perubahan budaya organisasi salah satunya adalah pengembangan organisasi dalam skala lama (jangka panjang). Upaya menantang perubahan eksternal organisasi serta menambah kompetensi dengan mengambil jalan

[115] R Kreitner, A Kinicki, *Organization Behavior,* (Boston: Homewood Illinois, 1989), 645.

keluar terhadap persoalan-persoalan organisasi diperlukan perbaikan dan peningkatan.[116] Schein berpendapat adat kebiasaan pada komunitas atau organisasi sebagai kesepakatan dugaan dan keteguhan tentang lingkungan serta hal yang terdapat di lingkupnya, sifat dari kejadian dan kawasan, tabiat seseorang, dan interaksi seseorang. Keteguhan yang menjadi dasar adalah indikator budaya dari sebuah organisasi. Dapat pula dipelajari dari respon dalam persoalan bersikukuh dalam lingkungan eksternal dan problem masalah penyatuan internal.

Permasalahan ekstrinsik yang baku adalah sasaran pokok atau dalih posisi organisasi, bidikan kongkretnya bersandarkan tujuan tersebut.[117] Sebagai organisasi hidup, menjadi konsekuensi sekolah selalu mengalami dinamisasi, baik perubahan maupun perkembangan.[118] Pendapat tersebut dikuatkan oleh Stoner, yaitu perubahan sistematis ringan sebagai respons terhadap perubahan dalam lingkungan aktivitas refleks dan tindakan tidak langsung diperlukan tiap organisasi.[119] Semua organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan permasalahan adaptasi eksternal. Target dan strategi hanya dapat dicapai secara efektif tanpa adanya upaya kerja sama dari berbagai lini dan dukungan stabilitas wajar dari seluruh keanggotaan internal organisasi.

---

[116] Winardi, Winardi, *Manajemen Perubahan (Manajement of Change)* (Jakarta: Kencana, 2006), 114.

[117] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi, 334.*

[118] Mulyono, *Manajemen Administrasi Organisasi,* 98.

[119] James Stoner, *Manajemen II.* Penerjemah; Alexander Sindoro, (Jakarta: Prenhalinddo, 1996), 104.

8. Manajemen Perubahan di Lembaga Pendidikan

Islam adalah agama yang universal yang memiliki visi agar berbuat lebih baik karena Islam menuntut adanya perubahan pada pemeluknya. Melalui para Rasul, umat termotivasi untuk selalu berubah lebih baik. Tentunya, perubahan dari yang jelek menuju pada kebaikan. Rasulullah sebagai pengemban perintah dari Allah untuk melaksanakan beberapa penyempurnaan akhlah pada diri manusia. Terbukti syariat yang dibawanya mengubah peradaban jahiliah menuju peradaban islamiah yang beradab.[120]

Namun demikian, perubahan dalam organisasi pendidikan tidak mudah dicapai oleh lembaga. Survei UNESCO memberitahukan bahwa perubahan dalam organisasi pendidikan tidak mudah dicapai. Proses reformasi pendidikan jelas sangat rumit.[121] Biasanya perubahan dalam lembaga pendidikan akan dimunculkan pada rencana-rencana jangka menengah dan panjang sehingga lembaga pendidikan akan berusaha mencapai atau merintis jalan pada tujuan umum tersebut.

Jika ditinjau dari sudut pandang historis, syariat Islam yang diturunkan tidak lain adalah untuk mengubah budaya pada manusia dari kondisi gelap gulita mengarah kepada terciptanya tatanan masyarakat religius. Effendi mengungkapkan, dalam konteks penerapan strategi, perubahaan dilakukan Allah sebagai tuntunan adalah mempergunakan desain *tadarruj*, dapat diartikan secara berangsur, lambat, dan mantap.

Dalam konsep teori manajemen, ataupun dalam teori perubahan sosial kerap kali perubahan diucapkan strategi *chaotic*, yakni perubahan yang terjadi

[120] Nur Effendi, *Manajemen Perubahan*, 104.
[121] Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 89.

secara perlahan-lahan, bertingkat, dan dalam proses panjang (*evolusif*).[122] Teori perubahan sosial ini menyebabkan perubahan institusi pendidikan Islam misalnya pesantren dapat terlihat dari dua faktor: endogen dan eksogen.[123] Soerjono Soekanto menjelakan perubahan yang disebabkan oleh faktor endogen merupakan perubahan yang disebabkan oleh dinamika internal dari dalam, sedangkan perubahan eksogen merupakan perubahan yang disebabkan oleh dinamika eksternal dari luar. Pada tulisan yang lain, Soerjono menyebutkan pada kurun abad 20 an, perubahan sosial kencang melanda dunia, kejadian perubahan satu kawasan akan berdampak terhadap terjadinya berbagai perubahan kawasan lainnya.[124] Dari beberapa pendapat di atas, banyak alasan yang menyebabkan perubahan terjadi, baik karena sudah direncanakan maupun perubahan karena menyesuaikan dengan kedaan. Imbasnya adalah adanya restruktur dalam berbagai komponen pendidikan.

Sebenarnya, manajemen perubahan memiliki capain konkret terhadap beberapa organisasi memiliki kesenjangan akan tetapi dimungkinkan terdapat perbedaan. Namun, orientasinya sejalan, yakni mewujudkan organisasi yang tepat, terdapat kesesuaian, dan sigap dengan modifikasi yang terjadi di dalam organisasi.

Setidaknya dua hal yang dijadikan pedoman dalam mempromosikan perubahan dalam organisasi pendidikan, misalnya *asses needs* (kebutuhan) *dan problem seriously* (permasalahan yang serius), tetapi perlu penafsiran yang lebih

---

[122] Nur Effendi, *Manajemen Perubahan*, 104.

[123] Mujiono Damapoli, *Pesantren Moderen IMMIM Pencetak Muslim Moderen*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2011), 36.

[124] Lihat Soerjono Soekanto, *Teori Sosiologi tentang Perubahan Sosial*, cet Kedua (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984), 30.

detail dan mendalam.[125] Ini bermakna bahwa sebelum perubahan dicanangkan, perlu adanya telaah mendalam terhadap perubahan itu sendiri.

Serangkaian perubahan dapat diterapkan dengan konsen perubahan keorganisasian dan dunia usaha selangkah lebih awal terhadap urgenitas perubahan, baik dalam organisasi sederhana ataupun terperinci, dan dalam ranah pihak nonpublik ataupun publik. Kegagalan akibat perubahan acap terjadi, tetapi setiap personal tetap terus berusaha dengan kuat. Individu yang berubah dan penyesuaian dalam perubahan mesti berakar kuat dalam perubahan organisasi.

9. Menerapkan Perubahan

Perubahan skala besar pada organisasi mengikutsertakan bertahap-tahap eksperimen serta sebuah proses pengkajian. Tidaklah mungkin mengantisipasi semua masalah atau menyiapkan rincian rencana mengenai cara menjalankan semua aspek perubahan. Hal tersebut berlawanan dengan asumsi umum. Proses perubahan dalam sebuah organisasi tidak selalu dimulai oleh pimpinan puncak (*top manager*) dan mungkin mereka tidak terlibat hingga proses berjalan secara baik.[126] Peran utama manajemen puncak sebagai agen formulator dan mengintegrasikan visi dan strategi umum, membangun sebuah koalisi dari para pendukung, dan memandu koalisi dalam melaksanakan strategi yang akan diterapkan.

Sekolah akan menjadi tumbuh subur di bawah kompetisi dan menjadi busuk bila berada di bawah standardisasi. Kekuatan dalam dunia pendidikan sejatinya adalah persahabatan dengan penggunanya (pemerintah, lembaga

[125] Husni Karna, *Manajemen Perubahan Sekolah* , 89.
[126] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 346.

swasta dan masyarakat). Kebebasan berkreasi dalam dunia pendidikan merupakan hal yang natural.[127]

Seorang pimpinan (*agen change*) menjadi aktor dalam mengevaluasi perubahan, perlu memeriksa peningkatan perubahan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, negosiasi, konsultasi, dan cara terbaik memanfaatkan konsultan. Pentingnya proses ini akan berimbas pada pengembangan dukungan dan kerja sama timba balik (*matual support and cooperation*).[128]

Kebijaksanaan perilaku kepemimpinan mendorong suksesnya pelaksanaan perubahan. Perbuatan ini bisa diklasifikasikan menjadi dua klasifikasi berlainan tetapi sama-sama berkaitan erat yang dikenal dengan langkah diplomatis atau organisatoris dan langkah berorientasi manusia .[129] Dengan gamblang akan terlihat pada tabel berikut.

Tabel 2.5 Pedoman untuk Menerapkan Perubahan[130]
Pedoman bertindak diplomatis atau organisatoris: 1. memetakan siapa yang mungkin menentang atau membantu perubahan 2. menumbuhkan persatuan global bagi pendukung perubahan 3. memosisikan bagian genting oleh wakil-wakil perubahan yang mahir 4. melalui kelompok satgas dalam membimbing implementasi 5. mendesain perubahaan spektakuler dan figuratif yang persuasif terhadap karyawan 6. implementasi perubahann pertama dalam skala ringan 7. merombak dimensi relevansi dalam desain organisasi
Manusia berorientasi pada tindakan yang dapat dipedomani: 1. mewujudkan kebutuhan yang mendasar akan perubahan 2. mempersiapkan personel agar beradaptasi dengan perubahan 3. membimbing personel dalam mengatasi risiko perubahan 4. menerimakan peluang untuk kesuksesan pertama 5. memberikan informasi progres pencapaian perubahan pada personel lain 6. menunjukkan keterikatan keberlangsungan dalam perubahan 7. mendelegasikan wewenang pada personel dalam penerapan perubahan

[127] Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2010), 97.
[128] Husni Karna, *Manajemen Perubahan Sekolah*, 103.
[129] Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 346.
[130] Model Pedoman Menerapkan Perubahan Gary Yukl.

10. Agen Perubahan

Kesadaran yang tinggi tentang sebuah perubahan akan menjadikan motivasi terhadap agen perubahan walaupun banyak faktor yang menjadi pendorong bagi individu maupun organisasi. Hal itu, diperkuat dengan tuntutan zaman yang selalu dinamis. Seorang agen perubahan akan menjadi yang terdepan dan memungkinkan akan menjadi pemimpin dalam perubahan. Sikap yang dilakukan ini akan memberikan stimulus terhadap anggota lainnya untuk melakukan perubahan. Hal ini akan berimbas terhadap sudut pandang anggota lainnya bahwa organisasi harus berubah sesuai tuntutan zaman. Tentunya dengan perubahan ini akan terjadi dua kubu. Ada yang menerima perubahan dan ada yang menolak perubahan. Jika sebuah perubahan lebih dominan, dapat dipastikan sebuah penolakan akan dapat dieliminasi.

Penyadaran dan proses menyakinkan perubahan pada kubu yang tidak sepaham perlu dilakukan agar dapat meminimalisasi penolakan. Secara tidak langsung, perubahan akan berjalan lancar, dan efeknya akan lebih mudah dilaksanakan. Perlunya menerapkan sebuah tipe perubahan serta menentukan sistem, dan struktur kerja, sehingga akan fokus menjadi strategi pengembangan.

Menurut Ulric, ada beberapa kunci sukses dalam mengelola perubahan, di antaranya: (1) pemimpin perubahan atau ini dapat dikatakan penyandang dana terhadap jalannya laju perombakan dalam organisasi, (2) berimajinasi terhadap butuhnya perombakan, tahap ini pimpinan menguatkan langkah untuk mendorong dan menguatkan anggota agar perombakan menjadi sangat

genting, hal-hal mendasar selama perombakan serta mempersiapkan diri terhadap perlawanan jika muncul, (3) *shaping a vision*, artinya penerapan dalam beberapa rintangan yang muncul dalam perombakan. (4) membangun kesolidan, ini salah satu cara dengan mewujudkan kesolidan dengan berusaha menjalin ikatan dan kepentingan yang sifatnya umum serta kepentingan terhadap pihak lain dalam mengemban perombakan. (5) merombak sistem dan posisi organisasi dengan memberdayakan kualitas pekerja melalui sistem pengelolaan (pengembangan sumber daya manusia, penghargaan, sanjungan, komunikasi mendesain organisasi dll). Hal tersebut dikuatkan sehingga menancap ke dalam visi setiap individu untuk pembangunan perombakan struktur organisasi, (6) memantau terhadap proses perombakan, mencanangkan strategi pemasaran ke luar, menancapkan sejarah, dan membuat alat ukur dan mengetahui tingkat perombakan berjalan, (7) menetapkan bentuk akhir dari model perombakan, menyakinkan perombakan tentunya melalui tahap demi tahap pengejawantahan, direncanakan dengan baik, dipikirkan, dan butuh kekuatan, serta kekokohan dalam melaksanakan.[131] Agen perubahan (*changes master*) sering kali harus merupakan orang jenis abad pencerahan, yakni orang yang mempunyai beragam keterampilan, wawasan, pengetahuan, dan intuisi yang baik dalam soal perubahan. Hal yang mungkin paling menantang, yakni melakukan improvisasi-improvisasi.[132]

Adanya pemimpin sebuah perubahan (*leader of change*) sebagai penjaga konsistensi dan pengawal perubahan merupakan salah satu faktor

[131] Ulrich, D, *Human Resources Championts. (*Boston: Harvard Business School Press, 1996) , 100.

[132] Jeff Davidson, *Change Manajement*, 35.

penentu berhasil tidaknya organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan. Keniscayaan jika dalam perubahan tidak ada pemimpin (*change leader*) dapat dipastikan perubahan akan berjalan tidak fokus dan tidak teratur sehingga kehilangan arah.

11. Orientasi Perubahan

Lulusan lembaga pendidikan Islam yang bermutu menjadi tuntutan, serta terus mendesak akibat dari makin kompetitif persaingan dalam sektor kerja yang diminta oleh kebutuhan *stakeholders.* Salah satu dampak globalisasi dalam pendidikan, yakni munculnya deregulasi yang memunculkan kesempatan bagi lembaga pendidikan (kampus asing) membangun lembaga pendidikannya di negeri ini.[133] Hal ini bermaksud bahwa dengan marak berdirinya lembaga pendidikan baru, memberikan sinyal bahwa pertarungan paksa kerja semakin kompetitif dan semakin keras. Kualitas akan menjadi orientasi hasil pendidikan. Oleh karena itu, organisasi pendidikan yang tidak berorientasi pada perwujudan kualitas dalam pengkajiannya pasti atau perlahan-lahan akan dijauhi konsumennya. Sebaliknya, organisasi pendidikan yang berorientasi pada kualitas menjadi capaian dan patokan keunggulanya akan dicari konsumen pendidikan.[134] Capain keberhasilan mutu pendidikan merupakan serangkaian komitmen dan menjadi titik tolak sebuah harapan penyelenggara pendidikan.

Feiman Nemser telah mengenal secara pasti lima jenis orientasi konseptual perubahan pendidikan, di antaranya : (a) orientasi akademik, (b)

[133] Umiarso, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan*, (Semarang: Rasail, 2011), 131.
[134] *Ibid*, 132.

orientasi praktik, (c) orientasi teknologi, (d) orientasi pribadi, dan (e) orientasi kritikal/sosial.[135]

Bersiap lebih awal, sigap pada perombakan yang terjadi, dan hambatan yang semakin heterogen menandakan perombakan tidak boleh ditawar lagi dengan mengambil inisiatif menerapkan keseluruhan cara untuk meningkatkan *out put* yang berkualitas yang mampu berkompetisi di luar.[136] Kehidupan modern bentuk kilas kisah yang bertipikal mewah menjadikan pandangan bahwa modernisasi sangat elok, tidak ketinggalan zaman, dan memiliki rujukan kebenaran lebih banyak dari periode sebelumnya.[137] Efek dari perubahan dunia berimplikasi terhadap sudut pandang sikap optimisme dan segala bentuk sikap positif terhadap kualitas tentang masa yang akan datang, mau tidak mau kemajuan menjadi tema yang diusung dalam sejarah umat saat ini.

Dampaknya, semua organisasi pendidikan wajib dan harus mau melakukan perubahan bentuk, orientasi, serta penerapan metode pendidikan yang digunakan tanpa mengubah visi, misi, dan orientasi lembaga. Umiarso mengungkap perubahan yang terjadi dalam lembaga hanya terjadi pada sisi luar *an sich*, tetapi segi batin (roh, motivasi, penafsiran, nilai-nilai, adat dan ideologi) mesti harus dikuatkan. Dengan mengambil satu kaidah "*Al-Muhafadzatul 'ala al-qodim al-ashalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah"* mengabadikan nilai-nilai Islam terdahulu yang bagus dan

---

[135] Feiman Nemser, *Struktural and Conseptual Alternatives , Handbook of Reseearch on Teacher Educations*, (New York : Mac Millan, 1990), 220.

[136] Terkait dengan hal tersebut, Ali bin Abi Thalib berwasiat bahwa, "Bekali pendidikan pada keturunanmu sebab nantinya mereka hidup dalam masa yang tidak sama zaman kita saat ini." Ini termasuk sifat futuristik dalam ranah pikir modern. Modernisasi dan lentur terhadap tuntutan perubahan dan tantangan masa depan merupakan transformasi yang ditawarkan Islam.

[137] Umiarso, *Pesantren di Tengah Modernitas*, 134.

mengambil nilai-nilai baru yang makin bagus.[138] Ini dapat diimplementasikan dengan menjaga poin-poin dan kebiasaan yang bagus dan menggali poin-poin baru yang sejalan pada masa kini sehingga tersaji penyesuaian dan akurasi metodologis dalam menghadapi perubahan.

12. Perubahan dalam Islam

John OVoll mengatakan bahwa perubahan dalam bahasa Arab perihal perubahan ialah *tajdid.* Selain itu, Rahman juga menggunakan istilah *ishlah* dalam perubahan .[139] Dua istilah yang diajukan tersebut pada hakikatnya merupakan tradisi untuk membuat sesuatu menjadi baru dan adanya upaya mengubah menjadi lebih baru, baik dilakukan oleh perorangan, lembaga, maupun organisasi untuk mewujudkan tujuan yang sudah disepakati bersama.

Azumardi Azra dalam beberapa karyanya menggunakan istilah pembaruan menggunakan awalan "pe-"serta akhiran "-an" tidak ada sisipan "-ha-".[140] Namun dalam karyanya yang lain, digunakan pula istilah pembaharuan.[141] Untuk menegaskan makna pembaruan secara terminologis, perlu diuraikan beberapa istilah yang memiliki keterkaitan makna, baik bahasa Arab maupun Inggris. *Tajdid* sering disandingkan maknanya dengan kata pembaruan dalam bahasa Indonesia. Sedangkan *tajdid* berasal dari istilah Arab sebagai bentuk masdar, berasal dari kata *jaddada - yujaddiidu.* Milten menulis antara makna *tajdid* adalah: *renewals,*

---

[138] Umiarso, *Pesantren di Tengah Modernitas,* 135.

[139] John O Voll, *Pembaharuan dan Perubahaan dalam sejarah Islam: Tajdid dan Islah* Tarjamahan, Bakri Siregar dari *Voices of Resurgent Islam, (*Jakarta: Rajawali, 1987).

[140] Azyumardi Azra, "Pesantren: Kontinuitas dan Perubahan, dalam Nurcholis Majid, bilik bilik pesantren: Sebuah Potret Perjalanan, (Jakarta: Paramadina, 1997),xix-xxvi. Lihat pula Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milinium Baru,* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), 95-109.

[141] Muljono Damapoli, *Pesantren Modern IMIM Pencetak Muslim Moderen,* (Bandung: Raja Grafindo Persada, 2011) 32.

innovation's, reorganization, reform, dan *modernization.*[142] Beberapa paparan para ahli di atas memiliki persinggungan yang sama yakni terwujudnya keadan yang lebih baik berbeda pada sebelumnya. Makna tersebut memiliki kemungkinan untuk diimplementasikan pada berbagai segi dan komponen pendidikan, misalnya tujuan kelembagaan organisasi pendidikan.

Dalam Islam secara historis, Rasulullah sendiri merupakan agen perubahan karena visi yang dibawa oleh beliau ialah *liutammima makarimal ahklak,* artinya menjadi penyempurna terhadap ahklak umat. Secara tersirat, syariat yang dibawa oleh Rasul adalah bentuk orientasi terhadap berubahnya kehidupan. Yaitu perilaku yang buruk berubah bagus, dari perilaku tidak elok menjadi lebih elok, dari perilaku baik, menjadi semakin baik.

Syariat Islam yang diturunkan Allah terhadap bangsa Arab saat itu merupakan tuntunan yang berfungsi mengubah masyarakat Arab jahiliah mengarah kepada masyarakat islamiyah, yakni terciptanya masyarakat madani yang diridai oleh Allah. Atau dikatakan perubahan dari kegelapan menuju pada cahaya Islam yang penuh dengan religius. Perubahan dalam Islam ini lebih cocok dikenal dengan *tadarruj* atau berangsur-angsur. Perlahan, tetapi pasti dalam prosesnya mengubah kondisi masyarakat Arab saat itu menjadi masyarakat yang berahklak terpuji. Tentunya proses perubahan ini membutuhkan waktu relatif panjang dan lama.

Sejarah panjang Rasulullah berdakwah dalam mengubah Arab jahiliah ini terhitung selama kurang lebih kurun waktu 23 tahun dengan implementasi

[142] Milten Cowan, *A Dictionery of Modern Written Arabic,* (New York: t.p, 1971), 114.

dakwah penuh kasih sayang hingga Islam dapat tersebar seantero dunia, tidak terkecuali wilayah Asia dan khususnya Indonesia. Dalam pelaksanaanya, Rasulullah berdakwah dengan menerapkan metode dakwah *biyadih* (kekuasaan), *bi llisan* (ucapan yang santun), *dan bil qolbi (*hati/doa).

Selanjutnya dalam Al-Qur'an ayat yang digunakan untuk bersandar pada term perubahan terdapat pada Al-A'raf ayat 170[143].

وَٱلَّذِينَ يُمَسِّكُونَ بِٱلْكِتَٰبِ وَأَقَامُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ ٱلْمُصْلِحِينَ ﴿١٧٠﴾

Terjemahnya: "*Dan orang-orang yang berpegang teguh pada Alkitab (Taurat) serta mendirikan salat, (akan diberi pahala) karena sesungguhnya kami tidak menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengadakan perbaikan.*

Dari ayat tersebut dapat dipahami dengan mereka yang senantiasa memegang teguh terhadap Taurat serta yang mendirikan salat akan selalu mendapat ganjaran dari perbuatannya. Perbuatan orang-orang yang melakasanakan perbaikan akan selalu terdapat kebajikan di dalamnya. Kata perbaikan ini mengisyaratkan perubahan dari kondisi sebelumnya menuju pada kondisi sesudahnya, dari kondisi jelek menuju pada perbuatan yang baik, dari kondisi yang baik menuju pada semakin baik.

Selain ayat di atas, terdapat juga dalam Al-Qur'an sebagai penegasan dari ayat terkait perubahan, yakni Huud ayat 117 sebagai berikut.

---

[143] Al-Qur'an dan Terjemah, (Surabaya: Mahkota, 1989), 250. Ayat ini memberikan penjelasan bahwa memegang teguh pada kitab suci dan mendirikan salat merupakan kebaikan. Bumi dan masyarakat tidak mengalami kerusakan kecuali akibat kerusakan fitrah yang ditetapkan Allah atas manusia. Fitrah manusia adalah ketundukan kepada sumber yang gaib yang menciptakan dan menganugerahkan kepadanyaa kelangsungan hidup, membahagiakan serta menyesuaikan persoalan-persoalan kehidupanya dengan hukum-hukum yang mengendalikan sistem alam raya ini. Untuk elaborasi baca M. Quraish Shihab, *Tafsir al- Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Quran,(* Jakarta: Lentera Hati, 2002), 299-300.

وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ ٱلْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ ﴿١١٧﴾

Terjemahanya, "*Dan Tuhanmu sekali-kali tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, sedangkan penduduknya orang-orang yang mengadakan perbaikan.*[144]

Quraish Shihab berpendapat bahwa kata *muslihun* mempunyai takrif individu yang memelihara norma-norma tertentu yang dipelihara dan terus dilakukan serta menjadi tradisi sebagaimana adanya. Hal ini dilakukan dalam rangka menciptakan kemaslahatan umat.[145]

Kedua ayat tersebut di atas menurut Voll memperlihatkan mereka yang mengerjakan *islah* dipuji dalam Al-Qur'an.[146] Ayat-ayat di atas dikuatkan oleh hadis yang diriwayatkan Abi Dawud dan Hakim dari Abi Hurairah berikut ini.

"*Sesungguhnya Allah mengutus kepada umat ini (umat Islam) pada permulaan setiap abad orang yang akan memperbarui (memperbaiki) urusan agama.*[147]

Substansinya, ialah ketika kaum muslim secara berangsur-angsur telah meninggalkan jalan yang diciptakan oleh Al-Qur'an dan hadis, kalangan *mujadid* diperlukan dalam mengembalikan semangat Islam yang asasi.[148] Dalam Islam, dikenal *qoidah* yang populer dalam perubahan "*al-muḥāafaẓah 'ala al-qadīim al-ṣāaliḥ waa al -akhdhu bi al-jadīd al- aṣlaḥ*" (menjaga tradisi-tradisi terdahulu yang bagus dan terus mengambil tradisi-tradisi masa kini yang lebih

---

[144] Al Qur'an dan Terjamahnya, Jakarta : Depang , 1989, 345. Ayat tersebut menurut Al Baidawiy dan Al Qurtubi, mengandung pengertian bahwa Allah tidak akan membinasakan kaum karena kemusrikan penduduknya dan kekufurannya, sepanjang mereka saling memperbaiki antara sesamanya. Baca Al-Badawiyah, Tafsir al Baidawy, Beriut: Dar al Fikr, 1996 Juz 3, 269. dan Lihat Pula Abu Abdillah Muhammad ibn Ahmad ibn Bakar Farh al-Qurtuby, *al Jami'li Ahkamil Quran,(* Kairo: Dar al-Syb, 1372), 114.

[145] Quraish Shihab, *Tafsir Al Misbah*, Vol VI, 361

[146] Jhon Voll, *Pembaruan dan Perubahan dalam Sejarah Islam: Tajdid dan Islah, 23.*

[147] Azyumardi Azra, *Ensiklopediea islam*, (Jakarta: Ichtiar Van Hoeve, 1997), 5.

[148] Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan Pondok Pesantren*, 18.

bagus). Segala upaya rekonstruksi serta perubahan memberikan legitimasi atas kaidah tersebut. Perubahan yang terjadi merupakan keniscayaan, tetapi harus tetap dalam koridor fokus *al-aṣlah*. Kalangan pesantren tertantang melakukan perombakan sebagai bentuk respon dan modernisasi, sehingga nilai *al-aṣlah* dijadikan kunci pokok yang harus dipedomani. Hakikatnya, tradisi untuk mengubah bentuk penuangan tentang upaya individu juga organisasi untuk mewujudkan pranata sosial sejalan dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

Qur'an surah Ar Ra'd ayat 13 juga memberikat isyarat tentang perubahan tampak dalam ayat di bawah ini.

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

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergantian, di depan dan di belakangnya, mereka menjagainya atas perintah Allah.[149] *Sesungguhnya Allah tidak mengubah kondisi satu kaum sehingga mereka merubah keadaannya.*[150] *yang terdapat pada diri mereka sendiri dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap satu kaum, maka tidak ada yang bisa menolaknya; dan sekali-kali tidak ada perlindung bagi mereka selain Dia.*

Ayat yang sama terkait perubahan terdapat di Qur'an Surah Al Anfal ayat 53 sebagai berikut:

[149] Bagi tiap-tiap manusia ada beberapa malaikat yang tetap menjaganya secara bergiliran dan ada pula beberapa malaikat yang mencatat amalan-amalannya. dan yang dikehendaki dalam ayat ini ialah malaikat yang menjaga secara bergiliran itu, disebut malaikat *Hafazhah*.

[150] Tuhan tidak akan merubah keadaan mereka, selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka.

ذَٰلِكَ بِأَنَّ ٱللَّهَ لَمۡ يَكُ مُغَيِّرٗا نِّعۡمَةً أَنۡعَمَهَا عَلَىٰ قَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡ وَأَنَّ ٱللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٞ ٥٣

Artinya: (siksaan) yang demikian itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan mengubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu mengubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri,[151] *dan sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha Mengetahui.*

Beberapa dari ayat dan hadis tersebut jika disimpulkan bahwa perubahan ataupun pembaruan bentuk sebuah koreksi, introspeksi dari berbagai penyalahgunaan dan berupaya memulihkan pada tatanan yang sejalan pedoman dalam kerangka menuju kondisi meningkat jadi bagus. Oleh karena itu perubahan tidak hanya berorientasi kepada kondisi meningkat lebih bagus ke depan, tetapi harus pula mengorientasikan kepada tujuan ideal yang sudah ditetapkan. Aktor pelaku dari perubahan sendiri adalah manusia. Manusia mencetak sejarah mencapai sebuah visi yang sudah disepakati. Visi yang hendak diwujudkan berada di masa depan sehingga terjadinya perubahan menunjukkan adanya perbedaan antara kondisi kini dengan masa yang akan datang.

C. Proses Perubahan Pendidikan

Proses perubahan pendidikan yang terjadi akan berakibat menimbulkan beberapa perubahan dalam organisasi pendidikan, sebab banyaknya penambahan bagian-bagian ataupun unit dalam proses perubahan. Pendapat para pakar terkait proses perubahan ini masih akan terlihat mulai dari, proses perubahan individu, perubahan lini kelompok, dan pada tataran perubahan organisasi dalam skala

[151] Allah tidak mencabut nikmat yang telah dilimpahkan-Nya kepada suatu kaum, selama kaum itu tetap taat dan bersyukur kepada Allah.

besar. Pada beberapa proses perombakan organisasi tersebut, di butuhkan pengorganisasian serta koordinasi antara seluruh elemen organisasi.

Menurut Stephen, perubahan pada organisasi membawa dampak pada perubahan *organisation system level*, *grup level*, dan *individul level*.[152]

1. Proses Perubahan Individual

Perubahan pada level individual ini sedikit sekali mengakibatkan dampak signifikan, terhadap organisasi terkait secara menyeluruh. Namun, juga ada pengecualian tertentu dalam kondisi tertentu, misalnya pada perubahan level individual ini; pada penugasan pekerjaan, promosi karyawan dalam satuan terpisah, pedewasaan terhadap individual bersangkutan yang mengalami perubahan dan program pelatihan bagi personal baru.[153]

2. Proses Perubahan Kelompok

Perubahan dalam level kelompok, mayoritas membawa dampak besar bagi perubahan keorganisasian. Hal Ini disebabkan oleh beberapa pekerjaan dalam organisasi pada berbasis kelompok. Penambahan kantor baru, grup satuan kerja, bagian-bagian baru dalam departemen atau unit kerja informal. Beberapa hal membawa pengaruh dari perubahan level kelompok ini di antaranya: arus pekerjaan, desain pekerjaan, pola-pola komunikasi, status, dan sistem pengaruh.[154] Stephen Robbins menegaskan ada beberapa perubahan dalam level grup di antaranya: *group desisio making, leadership, comunication, group struktur, power and politik, conflik.*[155]

---

[152] Stephen Robbins, *Organisasional Behavior,* (Prentice Hall: Indek, 1943), 28.

[153] Gray Starke, *Organizational Behavior Consept and Apllications,* (Colombus: Merrill Publishing Company, 1984), 553.

[154] J Winardi, *Managemen Perubahan (Management of Changes),* (Jakarta: Kencana, 2005), 62.

[155] Stephen Robbins, *Organisasional Behavior,* 28.

Dari beberapa pendapat tersebut nampak beberapa indikator bentuk perubahan dari level group sehingga kompleksitas konflik terlihat besar pada level ini.

3. Proses Perubahan Organisasi

Proses perubahan organisasi level ini secara umum dikatakan sebagai bentuk penggembangan organisasi (*organization development*). Adapun beberapa proses perubahan ini terlihat dari perombakan susunan organisasi dan tanggung jawab organisasi yang bersangkutan, perubahan total sistem kompensasi perusahaan. Selain itu juga perubahan pada sasaran organisasi yang berhubungan.[156]

Stephen Robbins menegaskan ada empat indikator dampak perubahan pada level ini, yakni desain struktur organisasi, *culture organisasi*, *wroks organisasi*, dan wewenang serta tanggung jawab.[157]

Dari beberapa pendapat di atas tampak bahwa beberapa proses perubahan organisasi pendidikan akan mengalami beberapa tahap perubahan bentuk mulai desain struktur organisasi pendidikan, *culture* organisasi pendidikan, yang di dalam *culture* ini peningkatan budaya meliputi budaya kerja yang meningkatkan budaya mutu siswa karena dampak perubahan *grade* lembaga misalnya perubahan akreditasi yang sebelumnya akreditasi B berubah menjadi A dan seterusnya. Hal yang tampak dalam proses berikutnya ialah kerja organisasi pendidikan, akibat dari tuntutan sistem sendiri, selain cara kerja organisasi pendidikan beroperasi ke depan. Selanjutnya, perubahan wewenang

---

[156] J Winardi, *Manajemen Perubahan (manajemen of change)*, 64.
[157] Stephen Robbins, *Organisasional Behavior*, 28

serta tanggung jawab ini akibat dari bertambahnya divisi-divisi diikuti oleh pembagian wewenang dan tanggung jawab yang melekat dari divisi itu sendiri.

D. Implikasi Perubahan

Bentuk dan strategi dalam proses perubahan tentunya akan membawa dampak perubahan terhadap organisasi. Perubahan yang terjadi akan membawa pengaruh terhadap operasional organisasi dalam berproses ke depan. Bentuknya akan memiliki perbedaan dengan sebelumnya.

Menurut Winardi, akibat yang muncul dalam perubahan paling tidak terdiri dari dua hal, yaitu implikasi kebaikan bagi organisasi dan implikasi jelek pada organisasi. Perubahaan dapat berpengaruh dalam seluruh lini rutinitas organisasi salah satunya sigap dan waspada pada perombakan. Karena hanya dengan sigap, waspada, dan responsif bagian dari menggenggam masa depan pada organisasi. Perombakan susunan kelembagaan dalam organisasi dan market juga menjadi pemicu perubahan dalam skala merata dalam masyarakat, perniagaan dan teknologi.[158]

Beberapa variabel mendorong langkah perubahan menjadi kebutuhan. Menurut Kreiner Robert dan Kinicki Angelo, terdapat dua kekuatan pemicu timbulnya perubahaan; (1) segala bentuk potensi dari luar organisasi, potensi ini misalnya: ciri khas demografi (angkatan umur tenaga pendidikan dalam kompetensinya, gender, dll. Majunya media zaman atau teknologi, naik turunnya perniagaan yang berbeda pada tahun sebelumnya, intimidasi kalangan masyarakat dan kondisi negara. (2) Seluruh potensi yang muncul dari dalam organisasi, misalnya faktor tenaga kerja dalam organisasi (tidak terjaminya

[158] J Winardi, *Manajemen Perubahan (manajemen of change)*,72.

kebutuhan pokok, ekspkektasi kinerja tidak sesuai dengan harapan, semanggat kinerja lemah, kapasitas produk), langkah kerja dan diplomatik pengelolaan organisasi.[159]

E. Pengembangan Organisasi Pendidikan

1.Pengertian Organisasi Pendidikan

Secara etimologi, organisasi berasal dari bahasa Latin *organum* yang bermakna peralatan. Adapun *organize* (bahasa Inggris), bermakna proses organisasi dalam memperlihatkan usaha-usaha atau gaya untuk mewujudkan sesuatu. *Organizing* (pengorganisasian) memperlihatkan segala upaya atau segala rangkaian langkah mewujudkan sesuatu. Telah banyak didefinisikan oleh para pakar, organisasi sebagai salah satu fungsi manajemen.[160] Keberaturan atau komposisi tertentu yang dimungkinkan satu fungsi dapat berjalan oleh badan atau mahluk hidup disebut *organon*. Kata organ jasad, organik, serta organisme pastinya akan mengarah pada makhluk bernyawa. Pada perkembangan terkini, organ dipergunakan untuk memberikan gambaran dalam menyusun dan mengelolan keseluruhan manusia beraktivitas (baik dengan jawatan/lembaga ataupun tidak), mengerakkan satu fungsi atau maksud tertentu itu adalah organon. Keterangan tersebut menjadi asal organisasi dalam pengertian modern.[161]

---

[159] Liana Sugandi, *Dampak Implementasi change manajemen pada organisasi*, Comtek Vol 4 Juni 2013, 312-323.

[160] Imam Machali, *The Handbook Of Education Manajement Teori dan Praktik Pengelola Sekolah/ Madrasah di Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2016), 63.

[161] Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 4.

Gerloff menyebutkan ciri khusus yang harus ada dan pokok organisasi dapat dikenal dengan 3P, yaitu: *purposes, people, dan plant.*[162] Bukan dalam kategori organisasi kalau tanpa berorientasi (*purposes*), anak buah (*people*), dan agenda (*plan*). Pada skup perencanaan, terdapat beberapa tipikal tertentu misalnya sistem, struktur, desain, strategi, dan proses menghidupkan komponen manusia (*man*) kerangka mewujudkan variasi cita yang sudah disepakati yang semuanya butuh penataan.

Mills menafsirkan organisasi dengan "*Specifiic collectivities of peoplle whose activites are coordinatied and controle in and for the achievements of defined goals.*"[163] Jika diterjemahkan secara bebas organisasi merupakan konektivitas khusus manusia yang kegiatannya dikoordinasikan dan diawasi dalam satu wadah untuk mewujudkan cita-cita yang telah dimufakati bersama. Kusdi mendefinisikan, bahwa "*Organization are grand strategis individualy create to achieve objectives that require the effort of many.*" Organisasi adalah suatu strategi besar yang diciptakan individu-individu dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang membutuhkan unsur dari sekelompok manusia. Tidak dapat dilepaskan pada unsur 3-P dari kedua definisi di atas.[164]

Sebenarnya dalam pendefinisian organisasi terletak pada telisik jenis organisasi itu sendiri. Organisasi dilihat dari sisi sistem sosial, akan lebih besar cakupannya, yakni masyarakat. Stephen P Robbins mendefinisikan lebih sederhana, yakni "*An organization is a consiously coordinated sosialy entity, with a relatively identifiable boundar, that functions on a relatifly*

---

[162] Gerloff, *Organizational Theory and Design: A Strategic Approach For Manajement* (Singapura: McGraw-Hill, 1985), 6.

[163] Mills, *Rules Senmaking Formative Contexts and Discourse in the Gendering of Organization Culture* (California : Sage, 2000), 58.

[164] Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 4.

continous basic to achieve a common goal or sett of goal."[165] Jika diterjemahkan, organisasi adalah satu etintas sosial yang dengan sadar terkoordinasi, memiliki satu batas yang relatif dapat teridentifikasi, dan berfungsi dengan relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mewujudkan tujuan atau seperangkat cita-cita bersama-sama disebut organisasi.

2.Tujuan dan manfaat Organisasi Pendidikan

Setiap organisaasi dibentuk untuk dapat mencapai tujuan atau seperangkat tujuan yang dapat dijelaskan dalam pengertian umum organisasi yang dibangun untuk memenuhi keinginan, kebutuhan, harapan, serta cita-cita anggotanya. Terkadang sebuah organisasi, menyepakati beberapa tujuan pada awalnya lalu penentuan cara yang diperlukan dalam mewujudkan cita-cita. Akan tetapi, terkadang juga sebaliknya menyusun strategi pada awalnya, lalu tujuan organisasi disusun. Menurut Robbins, beberapa tujuan organsasi (*goals*) mengacu pada cita-cita akhir organisasi (*ends*), sementara strategi berpedoman pada tujuan-tujuan akhir organisasi (*ends*), dan cara-cara mewujudkannya (*means*).[166] Beberapa tujuan organisasi terkait dengan tidak sama antara keduanya yaitu antara sasaran resmi (*official goals*) dan sasaran operasional (*operating goals*). Cita-cita yang disepakati biasanya diutarakan dengan ungkapan yang umum dan condong abstrak, umumnya dapat dilihat pada pedoman operasional perusahaan, evaluasi setiap tahun, dan ketetapan-ketetapan legal eksekutif. Kebijakan dan prosedur operasional yang

[165] Robbins S, *Organization Theoriy; Structured, Design, and Applications*,(Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990), 4.

[166] *Ibid*, 122.

sesungguhnya dari suatu unit atau jabatan tertentu ada dalam tujuan operasional.[167]

Dwi mengungkap, suatu organisasi dibentuk dengan beberapa visi adalah bertahan dengan beberapa langkah *survive* pada kurun waktu lama, berkembang (*developed*) dalam jangka 5-3 tahun, dan kuat menghasilkan *out put* yang lebih bagus dalam jangka 1-2 tahun. Tujuan 1-2 tahun (pendek), meliputi kuat menghasilkan produk terjangkau dan berkualitas, mampu menguasai market pasar, menambah pemasukan dan kuat memberikan kepuasan pada karyawan. Semua tujuan itu dapat terealisasi jika organisasi beringas melakukan perubahan atau inovasi sejalan dengan perkembangan lingkungan (*breaking the rules*). Selain itu, upaya memenuhi kebutuhan pelanggan yang senantiasa berkembang dan berubah perlu menancapkan kepercayaan bahwa melakukan sesuatu yang tidak sama tidak bermakna melawan tatanan yang sudah ada.[168]

3. Jenis Jenis Organisasi

Beberapa klasifikasi organisasi, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Organisasi formal terbentuk atas dasar kebutuhan dalam mengatur tata hubungan yang ada di dalamnya sesuai model struktur yang telah disahkan. Baik penetapan sentralisasi instruksi dan wilayah wewenang, pimpinan memimpin bawahan, bentuk pertanggungjawaban, tata kelola kerja, hubungan organisasi, maupun hubungan interaksi sesama anggota

[167] Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 4.
[168] Sri Dwi Ambarwati, *Mengelola Perubahan Organisasional: Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran*, JSB No. 8 Vol. 2 Desember 2003.

organisasi di dalamnya.[169] Organisasi Formal adalah organisasi yang dicirikan oleh struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi menjadi pembeda utama antara organisasi formal dan informal. Struktur organisasi formal dimaksudkan untuk menyediakan penugasan kewajiban dan tanggung jawab kepada personel dan menjalin timbal balik tertentu di antara personel pada berbagai tingkatan.[170]

Struktur pada organisasi formal menunjukkan komponen administrasi, sebagai berikut:

a) Jabatan/posisi ini menunjukan kedudukkan ataupun posisi setiap orang dalam organisasi.
b) Hierarki kekuasaan, struktur digambarkan sebagai satu rangkaian hubungan antara personel dan lainnya dalam satu organisasi.
c) Alur garis dan staf, organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan, alur permohonan, dan kanal komunikasi resmi untuk melaporkan informasi dan menginstruksikan, memberikan perintah, dan petunjuk pelaksana.

Organisasi informal memiliki karakteristik yang unik. Sutisna mengungkap, sukar mendefinisikan tentang organisasi formal. Akan tetapi, keberadaan dan karakteristiknya sangatlah familier di kalangan masyarakat. Karakteristik organisasi informal adalah adanya norma perilaku, tekanan agar beradaptasi diri, dan adanya suksesi pimpinan informal.[171]

---

[169] Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfa Beta, 2011),109.

[170] Machali, *The Handbook of Educational*, 65.

[171] Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis dan Praktis Profesional* (Bandung: Angkasa, 1993), 221.

Organisasi informal mempunyai perbedaan dengan organisasi formal. Organisasi informal merupakan hubungan kebersamaan yang terbentuk atas dasar suka sama suka oleh seluruh anggotanya untuk mendapatkan kepuasan berafiliasi. Salah satu orientasi utamanya adalah mendapatkan keakraban persaudaraan.

Organisasi informal berdiri tanpa mengenali desain struktur yang gamblang dan tegas. Organisasi terbentuk atas rasa saling memiliki, persahabatan, ikatan kekeluargaan, sevisi, sepandangan/seitikad yang relatif sejalan dengan kaki tangan yang menciptakannya. Seluruh anggota bersatu untuk memuaskan kerinduan bersama, kesetiakawanan dalam mencukupi nurani sosial atau sekuritas sosial.[172] Dapat dikatakan, keanggotaan organisasi informal bersifat tidak mengikat (sukarela) untuk persahabatan. Karena tidak terikat, sanksi yang ada hanya bersifat sosial sehingga organisasi informal ini mengenal senioritas atau yang dituakan. Hal itu termasuk pula penerimaan senioritas sebagai pimpinan yang patut dihormati dan dituakan. Secara sosiologis, senior dapat diterima menjadi pimpinan yang dituakan.

Acap kali, wadah yang tepat dalam menyukseskan cita-cita organisasi formal terdapat dalam tipologi organisasi informal. Sebagai hajat seluruh anak buahnya dalam menolak perlakuan otoriter dalam organisasi informal, dibentuklah organisasi formal. Banyangan dari organisasi formal ialah organisasi informal karena tanpa adanya organisasi formal tidak muncul organisasi informal.[173] Organisasi informal memberikan pemaknaan dalam

[172] Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan*, 110.
[173] *Ibid*, 111.

membentuk organisasi dan jaringan sangat kuat sehingga dalam rangka menuju cita-cita organisasi formal lebih kuat. Dapat pula diasumsikan bahwa organisasi informal terbentuk untuk mengokohkan usaha mencapai tujuan formal.

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan gejala grup. Oleh karena itu terbangunnya kultur organisasi tidak dapat dilepaskan dari sokongan grup, merupakan proses panjang, serta waktu yang lama. Pemimpin/*leader* juga berperan dalam rangka mewujudkan budaya organisasi, dan secara tegas menerapkan visi dan poin-poin organisasi pada anak buahnya. Akibatnya pada masa terbatas, rutinitas penerapan visi misi ini dijadikan acuan oleh seluruh anggota organisasi untuk mengambil langkah dan bertindak.[174] Sebagai bentuk penyikapan yang muncul akibat dua jenis tandingan pokok yang dialami tiap organisasi maka terbentuklah budaya keorganisasian sebagai berikut.

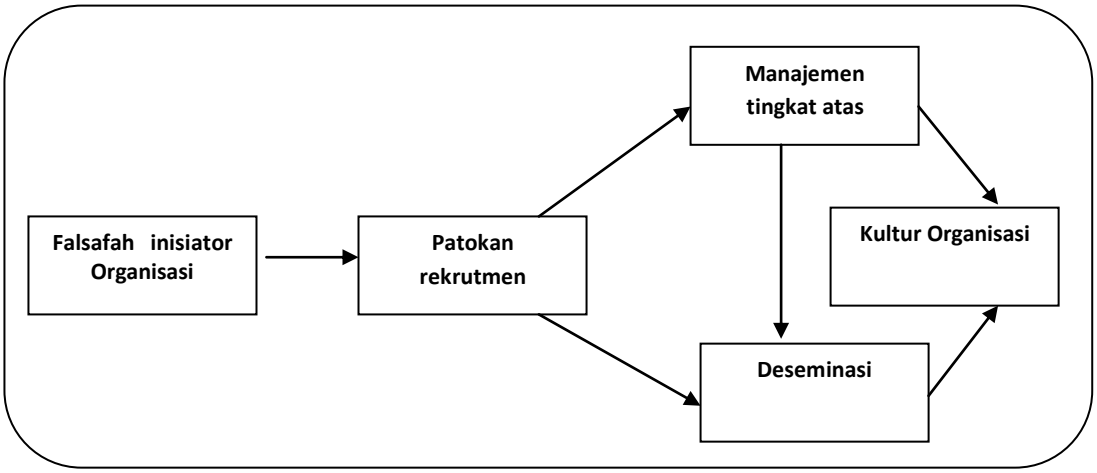
a) Menyesuaikan diri dari luar organisasi dan daya juang: adaptasi eksternal serta ketahanan berhubungan dengan cara organisasi yang bersangkutan berhasil mewujudkan ruang (*niche*) dan beradaptasi pada lingkup luar organisasi yang fluktuasi dalam mengalami perubahan.[175] Penyesuaian diri dan pertahanan diri mencakup serangkaian persoalan-persoalan sebagai berikut: misi dan starategi, spesifikasi visi (menetapkan tujuan secara spesifik), media (sarana dalam mewujudkan cita-cita tersebut, memuat di dalamnya selektif dalam strukturisasi

[174] Ara Hidayat & Machali, *Edication Manajement*,71.
[175] Schein E.H, *Organization and Leadership*,49.

keorganisasian dan penghargaan, standardisasi (penentuan keberhasilan tim dalam mewujudkan cita-cita).[176]

b) Integrasi internal; artinya hubungannya pada menetukan dan menjaga kesinambungan hubungan tupoksi yang baik dengan sejawat suatu organisasi.

Menurut Stephen, pembentukan budaya dapat diilutrasikan sebagaimana ditunjukkan gambar berikut ini.



Gambar 2.6 Terbentuknya Budaya Organisasi[177]

Dari gambar 2.6 terlihat falsafah organisasi yaitu inisiator berasumsi, menilai, dan beberapa norma (perangai) yang harus dilakukan ujian terlebih dahulu. Tentunya dalam hal ini ada proses sehingga hasil tersebut akan dimunculkan dan diperkuat yang gilirannya membentuk distingsi budaya organisasi. Hal ini membutuhkan proses dan seleksi yang sangat berat sebab dalam seleksi ini akan terjadi benturan-benturan dalam rangka menjadikan satu nilai yang pada akhirnya menjadi karakter organisasi.

[176] Winardi, *Manajemen Perubahan*, 127.
[177] Robbin Stephens, *Perilaku Organisasi II*, (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 302.

5. Budaya Organisasi

a) Konsep Budaya Organisasi

Satu sistemi penafsiran bersama oleh seluruh warga organisasi terhadap wujud krus, perangai, keyakinan (*beliefed*), kebiasaan dan gaya berpikir spesifik yang ditaati dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi dan menjadi ciri khas atau pembeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya disebut budaya organisasi.

Magnison memberikan penjelasan tentang budaya organisasi sebagai berikut, "*Organizational culture may be definedid as the set of valuees, beliefs , and behavior partner that forms the core identify off an organizatiion".*[178] Definisi tersebut memberikan pengertian bahwa budaya organisasi adalah serangkaian tata nilai, keyakinan, dan kebiasaan organisasi yang memberikan gambaran terhadap ciri khas sebuah organisasi. Budaya organisasi terbentuk dan berkembang menjadi sebuah bukti yang menjadi karakteristik individu dalam organisasi. Maka kultur organisasi salah satu kesatuan norma, itikad, pengejawantahan, harapan yang menjadi dokmatis oleh keseluruhan warga organisasi menjadi sebuah pedoman sekaligus menjadi pemecahan permasalahan organisasi.

Perilaku organisasi memberikan signifikasi terhadap pengaruh budaya organisasi. Pentingnya membangun budaya organisasi yang memiliki ciri khas setiap organisasi sangat dibutuhkan. Jadi, perlu dipahami hal yang dimaksudkan budaya organisasi tersebut.

---

[178] Maginson L C, *Manajement: Consept and application 4 th*, (New York: Harper Collins Publicer, 1992), 520.

Sikap berkaitan erat dengan budaya organisasi, pemahaman, dan respon sosial sebagai tindakan selingkungan berkarya. Sejalan apa yang diungkapkan Wagner dan Hollenbeeck, "*An Organization culture is the shared attitude and perception in an organization that are base on a set of fundamental norm and valuesed and help member understanding the organizatiion".*[179] Maksudnya adalah penyikapan dan persepsi dikatakan tafsiran ini berkaitan erat dengan seperangkat norma dan poin yang mendasar hingga membantu keseluruhan anak buah organisasi dalam menghayati berbagai perihal yang berkatan dengan situasional organisasi lingkungan kerja.

Robbins lebih menitikberatkan pada persepsi, "*Organization culture is a perception, but it is exists in the organization, not in the indivual. As a result, individual whit different background or different levels in the organization tend to describel the organization's culture in similar terms".*[180]Artinya, budaya organisasi sebagai satu kekuatan dalam organisasi yang tidak terlihat. Akan tetapi, bisa dirasakan dan dipersepsikan keseluruhan anak buah organisasi. Hasil persepsi yang dimilliki oleh setiap anggota organisasi bisa berpengaruh pada sikap, dan gerak-gerik keseluruhan warga organisasi pada pengerjaan tugas-tugas yang diwewenangkan atas mereka.

---

[179] Wagner and Hollenbeck, *Manajement of Organization Behaviour*,(New Jersey: Prentice Hall,1992), 695.

[180] Robbins *Stephen, Manajement Concepts and Practices*,(New Jersey: Prentice Hall, 1984), 71.

Menurut Luthans, budaya organisasi merupakan perilaku personel organisasi yang di dalamnya memuat aturan-aturan dan taksiran-taksiran. Setiap personel organisasi akan bersikap sesuai dengan budaya yang disepakati bersama sehingga lingkungan sekitar dapat menerima.[181] Kultur organisasi termasuk mencakup nilai-nilai dan standar-standar yang mengarahkan perilaku organisasi dan penentu fokus organisasi secara keseluruhan. Adat organisasi ini juga dianggap salah satu alat untuk menentukan arah organisasi. Selain itu penempatan sumber daya dan pengelolaan sumber daya organisasi beserta penanggulangan masalah-masalah eksternal dan internal organisasi.

Menurut Muljono, organisasi yang efektif memiliki adat kebiasaan internal yang menguatkan kebutuhan kualitas yang bagus. Kebudayaan memiliki makna berfariasi. Dalam organisasi, kebudayaan merupakan kumpulan sistem butir-butir dan keteguhan bersama yang menelorkan aturan-aturan perilaku. Nilai-nilai dan keyakinan berinteraksi menjadi norma (berperilaku).[182]Setiap organisasi mempunyai kebudayaan dan kebudayaan ini menjadi kekuatan yang baik dalam mencapai prestasi efektif. Namun, terkadang budaya yang tidak baik (negatif), juga akan berpengaruh terhadap pola kerja organisasi. Budaya yang negatif bersifat menghambat usaha peningkatan mutu produksi organisasi.

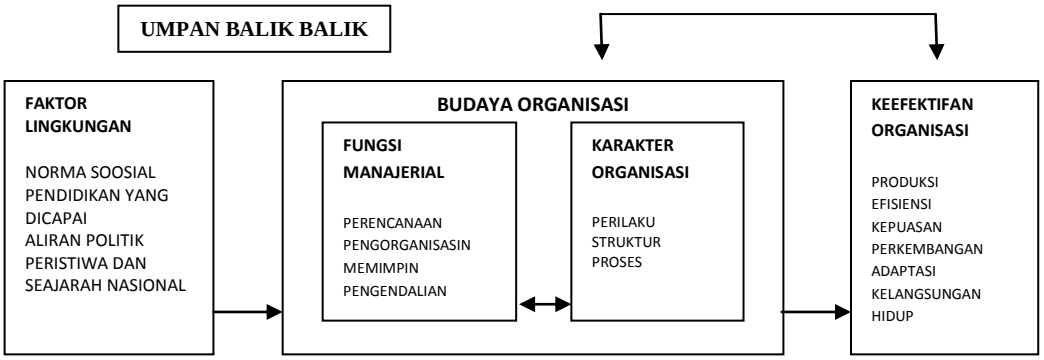
---

[181] Abdul Aziz, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*,(Bandung: Alfa Beta, 2011), 212.

[182] Imam Muljono, *Kepemimpinan dan Keorganiasian*,(Yogyakarta: UIN Pres, 2002), 141.

Namun jika ditelaah, salah satu faktor pemicu yang efektif dalam proses manajemen organisasi adalah budaya organisasi. Acap kali terjadi kesulitan mengganti budaya jelek organisasi. Manajemen tidak berjalan sesuai sasaran jika budaya organisasi jelek. Merencanakan program, mengorganisasikan, pimpinan yang bisa jadi panutan, dan manajer mengendalikan organisasi ialah cermin dari organisasi memiliki budaya yang baik. Alur penjelasan tergambar dengan simpel sebagai berikut.

Tabel 2.7 Budaya Organisasi



Dari penjelasan para pakar jika digarisbawahi, budaya organisasi berpengaruh kepada penyikapan bertindak seluruh karyawan dalam membentuk produktivitas kerja. Budaya organisasi dapat membentuk lingkungan kerja serta bersikap dalam organisasi. Budaya organisasi ini mengendap membentuk falsafah, doktrin, butit-butir, tafsiran, keteguhan, gaya, dan peraturan seluruh anak buah organisasi dalam bertindak dan mengkaji kenyataan persoalan-persoalan internal maupun eksternal dalam organisasi. Budaya organisasi paling tidak berperan memberikan identitas kepada seluruh anggota organisasi. Selain itu pula hal tersebut memunculkan komitmen terhadap misi organisasi sehingga terwujud standar perilaku organisasi akibatnya stabilitas sosial meningkat.

b.Karakteristik Budaya Organisasi

Sebagai lembaga pendidikan, sekolah salah satu organisasi pendidikan yang terkandung di dalamnya beberapa elemen yang ada pada sistem pendidikan, yaitu visi misi, pencapaian, personel, akomodasi dan aktivitas pengaturan lembaga. Jika lembaga pendidikan dari sudut pandang komponen sistem organisasi, sekolah yang bermutu adalah sekolah yang menyepakati adanya visi sekolah dan misi sekolah terukur dan terstruktur, sumber daya manusia unggul, sarpras yang tercukupi diikuti situasi dan kondisi lingkup sekolah yang tertib. Imbas yang signifikan pada kinerja personal dan organisasi melampaui aspek-aspek lain yang sepanjang ini dibincangkan, disebabkan oleh budaya dan iklim organisasi, misalnya sistem, susunan organisasi, cara pencapaian, media yang digunakan, dan sebagainya.[183] Budaya organisasi dapat juga menjadi pedoman terhadap etika berperilaku, berasumsi (pendapat) serta keyakinan (*belife*) dari satu organisasi, sedangkan iklim suatu organisasi mengacu pada persepsi para anggota organisasi yang menjadi rujukan penilaian anggota organisasi yang merefleksikan aturan-aturan dan keyakinan.

Budaya organisasi terjadi dengan empat tataran, yakni artefak, sudut pandang, nilai, dan asumsi. Sebagaimana dijelaskan oleh Lundberg, dapat dimaknai budaya organisasi pada tahap mudah dilihat cerita, mitos, rutinitas, simbol, serta hasil-hasil yang mencerminkan simbol pada etika. Selanjutnya, taratan setelahnya adalah ketentuan dan aturan-aturan yang menjadi rujukan dalam mengatasi persoalan-persolan yang ada dalam

[183] Kotter & Hesket, *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, (Jakarta: Prenhallindo, 1992), 192.

organisasi dan menjadi rujukan cara mengambil keputusan dan gaya anggota. Tingkat yang ke tigaerat kaitannya dengan nilai yang dijadikan orientasi, acuan dalam mengambil keputusan yang mencerminkan tujuan, serta standar penilaian terhadap segala sesuatu. Selanjutnya adalah keyakinan atau asumsi yang menjadikan pandangan seluruh anggota organisasi terkait erat dengan dirinya dan pihak lain.[184]

c.Perilaku Organisasi Pendidikan

Pendidikan dapat diklasifikasikan sebagai organisasi yang tentunya memiliki struktur dan susunan tertentu serta akan melibatkan sejumlah personel dengan melaksanakan beberapa fungsi untuk mencapai kebutuhan.[185] Dari persepektif di atas, tampak bahwa sistem pengelolaan pendidikan (sekolah) merupakan salah satu bentuk bisnis terorganisasi dan terdapat beragam sumber daya untuk mewujudkan visi misi pendidikan. Organisasi pendidikan memiliki hubungan dinamika dengan lingkungan eksternal dalam skup yang lebih global. Sekolah merupakan organisasi terbuka sehingga memiliki konsekuensi tambahan yang lebih kompleks dari pada organisasi tertutup. Sekolah sebagai organisasi terbuka sangat dipengaruhi oleh dua kekuatan eksternal (luar) yang menjadi penentu dalam struktur internalnya.

Standar profesi harapan-harapan yang ditampilkan melalui lembaga-lembaga pelatihan guru, asosiasi, akreditasi, persyaratan memasuki perguruan tinggi, dan lainya merupakan faktor-faktor yang mempresentasikan pengaruh-pengaruh profesional yang ada di dalam

[184] Sergiovanni, *The Principalship A Reflective Practice Perspective,* (London: Allyn Bacon, 1987), 128.
[185] Abdul Wahab, *Anatomi Organisasi*, 227.

sekolah, tetapi datang dari luar sistem organisasi sekolah. Kemudian, faktor-faktor yang memengaruhi struktur internal itu mencerminkan pengaruh sosio-kultural luar sekolah dan membentuk norma perilaku internal sekolah. Dimensi sosio-kultural itu meliputi pula standar dan tradisi yang beragam.[186] Dengan demikian, organisasi pendidikan dalam sudut pandang sosial merupakan salah satu struktur internal sebagai unit tersendiri dan dalam waktu bersamaan merupakan bagian interaksional dari supra sistem yang melingkupinya.

Sistem pendidikan layaknya badan, jawatan, instansi, dan departemen pemerintah sebandingnya didirikan berdasar perundang-undangan. Namun pada tataran tertentu, organisasi pendidikan juga mengorganisasikan administrasi misalnya kurikulum sekolah, menyusun jadwal pelajaran, kalender, serta melukiskan organisasi. Mengorganisasikan kegaiatan merupakan bentuk fungsi utama dalam prosedur administrasi organisasi pendidikan.

d.Elemen Utama Struktur Organisasi

Dalam organisasi apapun, tentunya terbentuk dari, dua kepingan yang berkorelasi secara integral. Organisasi terbentuk dari unit-unit pekerjaan yang berutinitas agar organisasi ini dapat berjalan. Menurut Hatch, dua apek struktur organisasi yang harus menjadi berbeda adalah struktur fisik dan struktur sosial. Persambungan antara unsur-unsur sosial kategori di dalamnya adalah manusia, kedudukan, dan bagian-

[186] Abdul Wahab, *Anatomi Organisasi*, 228.

bagian mereka ditugaskan ada dalam struktur organisasi.[187] Robbins mendefinisikan struktur organisasi dengan ”*how tasks are allocateded, who reports to whom and the formal coordinatieng mechanism and interactions patters that will be follws.”*[188] Dapat diartikan struktur organisasi menerangkan penataan keseluruhan unsur organisasi dengan maksud untuk memiliki posisi dan tanggung jawab yang berlainan sehingga tepat sasaran dalam menwujudkan cita-cita dari organisasi yang telah disepakati. Dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi mencoba membuat definisi tugas-tugas dialokasikan, kewenangan pelaporan dengan atasan, serta ketentuan-ketentuan koordinasi formal dan model berhubungan yang selalu terus menyertainya.

Kusdi mengungkapkan, elemen atau komponen-komponen dalam organisasi meliputi tiga, yaitu kerumitan, formalisasi dan pemusatan. Kerumitan struktur memberikan gambaran kadar diferensiasi yang ada dalam organisasi, baik diferensiasi horizontal, vertical maupun sosial. Meningkatnya salah satu dari jenis diferensiasi secara otomatis akan menambahkan kompleksitas struktur sebuah organisasi.[189]

1) Diferensiasi Horizontal

Terjadinya diferensiasi horizontal disebabkan oleh berkembangnya bermacam-macam bagian dalam organisasi berdasarkan orientasi pekerjaan, sifat tupoksi-tupoksi

[187] Hatch, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Post Modern Perspective,* (Oxford: Oxford Univ Press, 1997), 161.

[188] Robbins, *Organization Theory: Structure, Design, and Application,* (Englewood Cliffs NY: Prentice-Hall, 1990), 5.

[189] Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 168.

internalnya, dan latar belakang pendidikannya serta diklat yang diperlukan dalam menjalankan bermacam pekerjaan yang dibutuhkan sektor-sektor yang bervariatif dalam rangka mencapai cita-cita organisasi.[190] Diferensiasi sosial ini berakibat beratnya muatan pada pengelolaan organisasi dalam melaksanakannya, mengoordinasikan rutinitas organisasi, serta meninggikan kualitas dalam berkomunikasi antara sektor satu dengan unit lainnya dari divergensi yang ada. Proses diferensiasi ini memunculkan departemenisasi pada akhirnya.

Pada tahap tertentu, departemenisasi melahirkan spesialisasi dan pengelompokan pada sebuah aktivitas tertentu yang pelaksananya harus memiliki spesifikasi tertentu dalam organisasi. Contonnya, perakitan mobil dibagi-bagi menjadi serangkaian pengerjaan yang lebih sederhana dan spesifik.

2) Diferensiasi Vertikal

Hakikat deferensiasi vertikal dan horizontal bersinggungan rapat. Peningkatan diferensiasi horizontal selalu diikuti pada kebutuhan untuk memantau ritinitas yang semakin bervariasif. Akibatnya, organisasi menambahkan pengawasan atau supervisor (pengawasan lapisan pekerja) dan di tingkatan manajer (pengawasan pada manajer level bawah). Kondisi demikian dengan sendirinya menambah diferensiasi vertikal.

[190] Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, 169.

6. Konsep Dasar Perubahan Keorganisasian

Pengembangan organisasi atau dapat dimaknai perubahan keorganisasian adalah tuntutan sebuah organisasi terlepas dari faktor-faktor yang menyebabkan organisasi berubah. Organisasi dalam daur hidupnya pasti akan melakukan perubahan atau pengembangan secara konstan untuk keberlangsungan hidup organisasi dan juga tuntutan zaman modern.

Para *manajer* dihadapkan pada pilihan harus mengikuti perubahan, memanajemen organisasinya, akibatnaya akan gulung tikar disebabkan proses perubahan yang riil, tidak terlepas organisasi profit maupun nonprofit.[191] Masa kini, wilayah perniagaan (bisnis) memicu munculnya perubahan internal perusahaan secara sangat cepat tanpa direncanakan berbanding terbalik pada dekade sebelumnya. Rutinitas: menjadikan satu-pengambilalihan wewenang, penyerobotan usaha dengan pemaksaan, penyusunan kembali atas kebijakan- perkembangan modern dan siklus terpusat dan otonomi daerah, hal-hal tersebut memerlukan sekelompok pemicu kondisi yang tidak mampu diprediksikan.[192] Dari pendapat ini tersirat secara jelas tuntutan dalam organisasi kini menuntut pada pengimplementasian manajemen perubahaan dan dalam perubahan ini organisasi akan mengalami pengembangan, termasuk di dalamnya mengalami konflik. Perubahan organisasi akan berkait dengan konflik keduanya menjadi suplemen dan berjalan secara pararel.

---

[191] Scott, *Survive and Thrive in time of Change Traning and Develepment, Training* & *Development, Journal* (Vol. 42, Issue 4) April 1988, 25.

[192] J Winardi, *Manajemen Perubahan*, 131.

F. Penelitian Terdahulu

Pembahasan ini berusaha menampilkan beberapa penelitian sebelumnya dan penelitian lain yang masih ada korelasi dengan penelitian yang akan diangkat. Tujuannya adalah memberikan informasi yang membedakan posisi penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini. Kajian terdahulu itu di antaranya.

Ali Anwar, judul "Perubahan Pendidikan di Pesantren Lirboyo Kediri", dengan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini mengajukan submasalah penelitian tentang pembaruan pendidikan di Pesantren Lirboyo, baik perubahan institusi, tujuan materi pembelajaran, ada sarana dan prasarana. Kemudian, dibahas juga faktor-faktor yang memengaruhi pembaruan pendidikan di Pesantren Lirboyo dan implikasi pembaruan di Pesantren Lirboyo.[193]

Baharuddin, "Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU", metode kualitatif, hasil penelitian:1. problematika SDM (Sumber Daya Manusia) LP Ma'arif NU. Ketidakseriusan pengelolaan LP Ma'arif karena pengurus Ma'arif tidak aktif akibat kesibukan. 2. Di samping itu, masih banyak guru yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan sarjana. Problematika dukungan masyarakat terhadap LP Ma'arif NU, faktor ekonomi-ekonomi masyarakat NU adalah masyarakat tradisional agraris yang secara ekonomis tidak mampu dengan kata lain SPP murah.[194]

---

[193] Ali Anwar, *Pembaharuan Pendidiekan Pondok Pesantreen Lirrboyo Kediri*, Disertasi, UIN Syarif Press, 2010.

[194] Baharuddin, *Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU,* Desertasi, UIN Malik Press, 2011.

Studi Steenbrink, judule asli "*Recente Ontwikkelingen in Indonesish Islamonderrich"* yang dialih bahasa menjadi "Pesantren , Madrasah , Sekolah: Pendidikan dalam Kurun Modern" yang kesimpulanya diperbandingkan dengan perkembangan dalam agama Kristen. Hal ini mengonsentrasikan pada perubahan *evolutif unilinier* yang terjadi dalam Islam di Indonesia utamanya lembaga pendidikan. Penelitian ini juga tidak mengkaji secara mendalam cara pesantren dapat bertahan.[195]

Nur Effendi, judul penelitian "Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren", dengan hasil penelitian: implikasi teoretis penelitian, yaitu menguatkan teori yang dibangun oleh Kurt Lewins pengembangan model tiga proses model perubahan terencana yang menjelaskan pengambilan inisiatif, pengelolaan perubahan dan menstabilkan keberlangsungan perubahan. Di samping itu, penelitian ini juga menguatkan teori penyebab perubahan (Robert Kreitner dan Angelo Kinichi) dan teori *visionery leadership,* serta perubahan yang terjadi dalam pesantren direncanakan dan diskenario oleh kiai.[196]

Mujiono Damapoli, judul penelitian "Manajement Perubahan di Pondok Pesantren" dengan hasil penelitian adannya perubahan komponen keorganisasian Pesantren IMMIM. Munculnya tuntutan membuka lembaga kemadrasahan setingkat SMU yang bermutu. Perubahan kurikulum yang

---

[195] Studi Steenbrink, *Pesantren, Maderasah, Sekolah Indonesia, Desertasi*,(Jakarta: LP3ES, 1986)

[196] Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren, Desertasi*,(Yogyakarta: Teras, 2014).

dilakukan IMMIM dalam lembaga informalnya dan perpaduan kurikulum IMMIM, kurikulum nasional, dan kurikulum kepesantrenan.[197]

Ali Anwar MHD, judul penelitian "Kebertahanan Kelembagaan Pondok Pesantren di Tengah Modernisasi", dengan fokus penelitian konsep pengembangan kelembagaan pondok pesantren di tengah modernisasi pendidikan, fungsi manajemen pengembangan dalam rangka kebertahanan kelembagaan pondok pesantren di tengah modernisasi pendidikan, dampak pengembangan dalam rangka kebertahanan kelembagaan pondok pesantren di tengah modernisasi pendidikan.[198]

Rosmi Dewi, judul penelitian "Manajemen Perubahan Organisasi", dengan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini berfokus pada pengelolaan resistensi perubahan organisasi. Hasil penelitian resistensi organisasi publik dapat dihindari dengan kesiagaan organisasi dalam menghadapi perubahan dan didukung oleh keseluruhan anggota organisasi terutama pimpinan menjadi *driver* yang akan mengendalikan organisasi dari status quo menuju yang diharapkanperubahan. Pada praktiknya, upaya itu dapat dilaksanakan dengan membangun kesiapan mental aparatur agar tetap siaga melawan perubahan dan diimbangi oleh kemampuan pemerintah dalam memuat kebijakan perubahan yang responsif.[199]

---

[197] Mujiono Damapoli, *Pembaruan Pendidikan Islam Di Makasar*, Desertasi, (Jakarta: Rajawali Pres, 2011)

[198] Moh Ali Anwar, *Kebertahanan Kelembagaan Pondok Pesantren*, Disertasi, (UIN Malik, 2016)

[199] Rosmi Dewi, *Manajemen Perubahan Organisasi*, Jurnal Vol 7 no 1, 2009. *UNY ac.id.*

Hendro Wibowo, judul penelitian "manajemen perubahan budaya sekolah", dengan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini berfokus pada manajemen budaya sekolah. Hasil penelitian: konteks perombakan budaya sekolah, kunci suksesnya terletak pada setiap individu komponen sekolah dengan demikian tiap personil wajib memahami arti perubahan dan hingga ahirnya mendukung perubahan. Kualitas dan keteguhan serta kebiasaan yang sudah dimufakati bersama oleh keseluruhan komponen warga sekolah baik internal maupun eksternal dijadikan pedoman dalam bertindak dan dijadikan identitas sekolah, sehingga perubahan budaya sekolah berdampak baik terhadap sekolah ke depan. Persoalannya tidak pada perubahan yang sering terjadi, tapi pada kekuatan keseluruhan komponen sekolah memanej perubahan tradisi sekolahan sehingga bentuk apapun perubahan merupakan hasil mufakat dan pemahaman semuanya dan dapat didukung serta dilakukan bersama untuk kemajuan sekolah.[200]

Mujamil Qomar, judul "Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi", dengan metode *Library Research Transformasi* pendidikan di dunia pesantren mulai dari aspek metode, kurikulum, kepemimpinan, sistem pendidikan, dan institusi pesantren.

Aceng Muhtarom Mirfani, judul penelitian "Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar" terfokus pada kapasitas sekolah, dalam penerapan satuan pendidikan dasar. Penelitian ini bertujuan pada umumnya difokuskan untuk pengidentifikasian dan melakukan analisis

[200] Hendro Wibowo, *Manageria: Jurnal manajemen pendidikan Islam*, Vol 2, No 2, Nov 2017.

persoalan dimensionalisasi manajemen perubahaan. Metode penelitian kualitatif, wawancara, observasi, dan pelacakan dokumen. Temuan hasil penelitian adanya dialogis dan konsultasi dengan beberapa pakar akademi yang muthakir. Prinsip-prinsip MBS sudah dapat teraktualisasikan pada batas-batas tertentu. Namun demikian, pada manajemen perubahan masih ada kelemahan aspek-aspek dimensional. Oleh karena itu, bahaya jika keberlanjutan perubahan yang telah dicapai. Untuk mengatasinya, peneliti mengajukan satu model strategi perubahan sistem yang memadukan kepemimpinan dalam perubahan solusi mengakomodasi risiko perubahaan.[201]

Dadang Rahman Munandar, judul penelitian "Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa". Dalam penelitian ini berfokus pada proses perubahan organisasi SLM, fungsi kepemimpinan kepala sekolah SLB, serta strategi kepala sekolah SLB dalam mengubah organisasi sekolah. Metode penelitian ini menggunakan kualitatif deskriftif. Hasil perubahan organisasi banyak dipicu oleh faktor eksternal sekolah, beberapa aspek perubahan terjadi dalam perilaku individu, struktur, tugas dan teknologi.[202]

Secara sederhana penelitian terdahulu akan dipaparkan dalam tabel berikut ini.

---

[201] Aceng Muhtarom Mirfani, *Manajemen Perubahan pada Satuan Pendidikan Dasar*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIII No.1 April 2016.

[202] Dadang Rahman Munandar, *Manajemen Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa*, Jurnal Wahana Karya Ilmiah Pascasarjana (S2) PAI Unsika Vol.3 No.1 Jan-Juni 2019.

Tabel 2.8
Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1	Ali Anwar	Perubahan Pendidikan Islam di Pesantren Lirboyo Kediri	Kualitatif	Proses perubahan pendidikan di Pesantren Hidayatul Mubtadi'in diawali dengan didirikannya MTs dan MA sebagai aplikasi dari visi bahwa mencari ilmu tidak hanya menggugurkan kewajiban, tetapi juga mempersiapkan kemampuan dan keahlian dalam rangka memenuhi tuntutan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi.
2	Baharuddin	Strategi Pengembangan Lembaga Pendidikan Ma'arif NU	Kualitatif	**1.** Problematika SDM (Sumber Daya Manusia) LP Ma'arif NU. Ketidakseriusan pengelolaan LP Ma'arif karena pengurus Ma'arif tidak aktif akibat kesibukan. Di samping itu, masih banyak guru yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan sarjana. **2.** Problematika Dukungan Masyarakat terhadap LP Ma'arif NU, faktor ekonomi masyarakat NU adalah masyarakat tradisional agraris yang secara ekonomi tidak mampu dengan kata lain SPP murah.
3	Karel A Steenbrink	Perubahan Pesantren Madrasah Sekolah Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern	Kualitatif	Dinamika perubahan terjadi dari pesantren, madrasah hingga sekolah - Terjadi perubahan paradigma profil ustaz : dari kiai menuju kiai dengan gelar - Terjadi pergeseran material agama - Adanya penghargaan agama terhaadap materi umum walaupun masih pro dan kontra
4	**Nur Effendi**	Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren	Kualitatif	Penelitian ini memberikan implikasi teoretis yaitu: menguatkan teori yang dibangun oleh Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan cara mengadopsi

				inisiatif , mengelola dan stabilisasi proses perubaahan. Di samping itu, penelitian ini juga menguatkan teori penyebab perubahan (Robert Kreitner and Angelo Kinichi) dan teori *visionery leadership*. Perubahan yang terjadi dalam pesantren direncanakan dan diskenario oleh kiai.
5	Muljono Damapoli	Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren	Kualitatif	Adanya perubahan komponen keorganisasian Pesantren IMMIM. Munculnya tuntutan membuka lembaga kemadrsahan setingkat SMU yang bermutu. Perubahan kurikulum yang dilakukan IMMIM dalam lembaga informalnya dan perpaduan kurikulum IMMIM, kurikulum nasional, dan kurikulum kepesantrenan
6	Ali Anwar	Kebertahanan Kelembagaan Pondok Pesantren di Tengah Modernisasi Pendidikan	Kualitatif	1.Konsep pengembangan kebertahanan kelembagaan pondok pesantren di tengah modernisasi pendidikan. 2. Fungsi manajemen pengembangan dalam rangka kebertahanan kelembagaan pondok pesantren di tengah moderniasi pendidikan. 3. Dampak pengembangan dalam rangka kebertahanan kelembagaan pondok pesantren di tengah modernisasi pendidikan
7	Rosma Dewi	Manajemen Perubahan Organisasi	Kualitatif	Resistensi organisasi publik dapat dihindarkan dengan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dan didukung oleh seluruh anggota organisasi terutama pimpinan sebagai *driver* yang akan membawa organisasi dari status quo menuju yang diinginkan perubahan. Pada tataran praktik, upaya tersebut dapat dilakukan dengan membangun kesiapan mental aparatur untuk selalu siap menghadapi perubahan dan diimbangi dengan kemampuan pemerintah dalam membuat kebijakan

				perubahan yang responsif.
8	Hendro Wibowo	Manajemen Perubahan Budaya Sekolah	Kualitatif	Pada konteks perubahan budaya sekolah, kunci keberhasilannya terletak pada masing-masing individu warga sekolah sehingga setiap individu harus memahami arti perubahan dan pada akhirnya mendukung perubahan. Nilai-nilai dan keyakinan serta kebiasaan yang telah dibentuk dan disepakati bersama oleh seluruh komponen warga sekolah baik internal maupun eksternal menjadi pedoman dalam berperilaku dan menjadi identitas sekolah sehingga perubahan budaya sekolah dapat berdampak positif bagi kemajuan sekolah. Persoalannya bukan pada seringnya terjadi perubahan, tetapi pada kemampuan seluruh komponen sekolah mengelola perubahan budaya sekolah sehingga apapun bentuk perubahan itu merupakan hasil kesepakatan dan kesepahaman bersama dan dapat didukung serta dilakukan bersama untuk kemajuan sekolah.
9	Mujamil Qomar	Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi	Library Research	Transformasi pendidikan di dunia pesantren di mulai dari aspek metode, kurikulum, kepemimpinan, sistem pendidikan, dan institusi pesantren.
10	Aceng Muhtaram	Manajemen Perubahan dalam Satuan Pendidikan Dasar	Kualitatif	Temuan-temuan esensial hasil penelitian telah didialogkan dan dikonsultasikan dengan sejumlah pandangan akademik yang relevan. Pada batas-batas tertentu, prinsip-prinsip MBS sudah dapat teraktualisasikan. Namun demikian, pada aspek-aspek dimensional manajemen perubahan masih ada kelemahan. Karena itu, rentan untuk keberlanjutan perubahan yang telah dicapai. Untuk mengatasi hal tersebut, peneliti mengajukan suatu model strategi perubahan sistemik yang memadukan kepemimpinan dalam perubahan untuk mengatasi risiko

				perubahan
11	Dadang Rahman Munandar	Manajement Perubahan Organisasi Sekolah Luar Biasa	Kualitatif Diskriftip	1. Proses perubahan organisasi di SLBN Citeureup yang diteliti lebih banyak dipicu oleh faktor eksternal sekolah, beberapa aspek perubahan (perilaku individu, tugas, struktur, teknologi) dikelola mengarah pada perubahan implementasi peran SLBN Citeureup sebagai pusat sumber. Suatu hal/kondisi menjadi pendukung perubahan organisasi sekolah ketika dalam prosesnya memberikan arahan yang kuat bagi personel sekolah untuk melakukan suatu perilaku, dan menjadi penghambat perubahan, pemahaman, keterampilan, dan sumber daya pendukung akan hal tersebut tidak dimiliki sekolah, sehingga tidak menjadi arahan bagi penyelenggaraan sekolah. Ada beberapa hal yang berkaitan dengan tahapan adopsi inovasi layanan pendidikan inklusif diabaikan sehingga menimbulkan persepsi yang berbeda di antara warga sekolah. 2. Strategi kepala sekolah dalam mengubah organisasi sekolah cenderung belum didukung oleh sumber daya sekolah berupa: a. keterampilan SDM sekolah (perilaku individu), b. kejelasan dalam penataan tugas-tugas, c. peranan tanggung jawab setiap personel sekolah, serta d. perekayasaan media sarana pendukung. Hal ini terjadi karena belum menunju kesesuaian dan kecocokan antara lingkungan (nilai-nilai) sumber daya. 3. Hasil analisis situasi diperoleh informasi berupa keputusan untuk: reorientasi dan reposisi layanan pendidikan sesuai dengan perundang-undangan.

Berdasarkan dari hasil penelusuran terhadap penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya tentang manajemen perubahan, posisi peneliti dapat dijelaskan sebagai berikut.

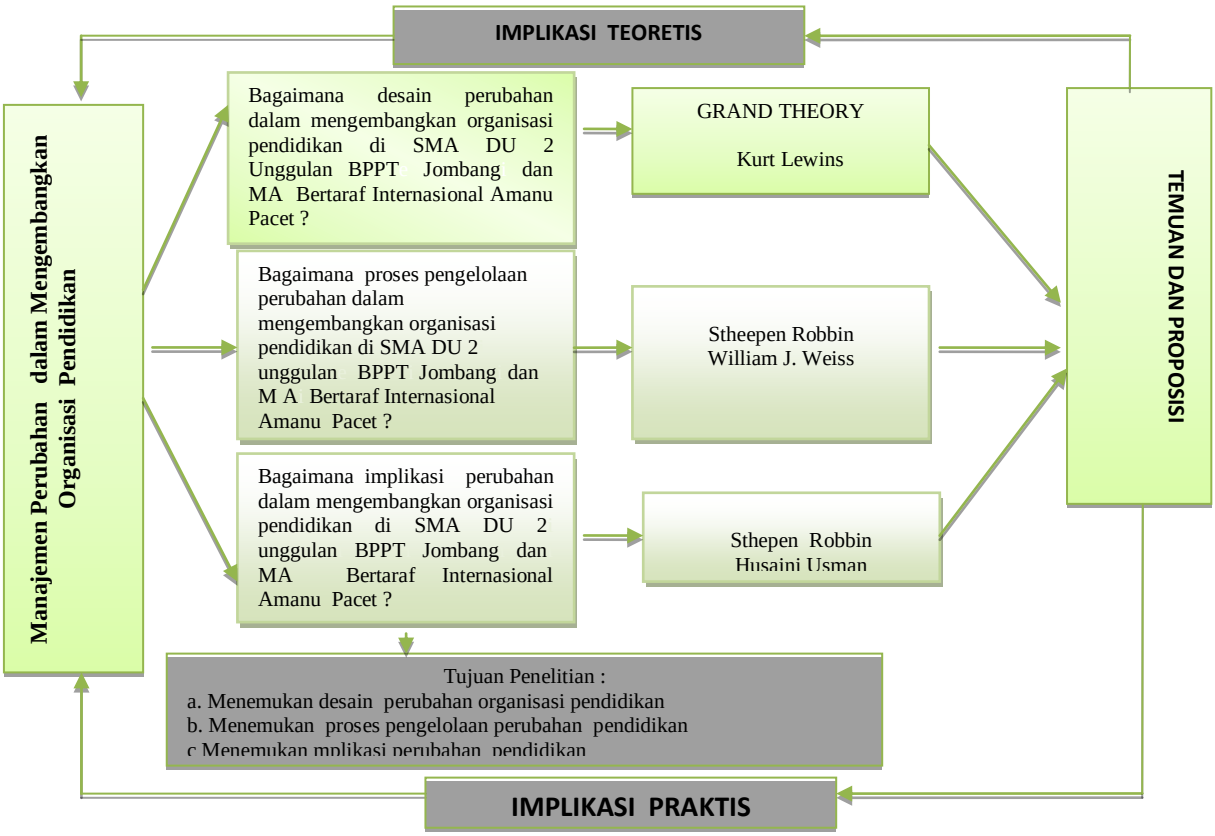
1. Dalam wilayah teori, peneliti menggunakan teori desain perubahan model Kurt Lewin. Dalam pengelolan perubahan pendidikan, peneliti mempergunakan teori Stepen Robbin dan Jullius Weiss, dan sedangkan implikasi perubahan organisasi mempergunakan teori Stepen Robbin dan Husaini Usman.
2. Pada wilayah analisis, peneliti menggunakan analisis data lintas situs.
3. Dianalisis dari wilayah konteks penelitiian, peneliti mengambil lokasi penelitian yang berbeda dari penelitian yang dilakukan di atas. Harapannya dengan penelitian ini dapat memperoleh temuan baru.
4. Fokus penelitian adalah desain perubahan, pengelolaan perubahan dan implikasi perubahan. Perhatian masalah dianalisis adalah desain perubahan organisasi, proses pengelolaan dan implikasi perubahan organisasi pendidikan.

G. Kerangka Penelitian dan Alur Penelitian

Sebagai sebuah proses saling interaksi sosial, peneliti melihat permasalahan itu sebagai sesuatu yang dapat dikaji secara mendalam. Proses penggalian tersebut dilaksanakan melalui sebuah prosedur penelitian. Dalam mengkaji manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi rancangan multisitus.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui berbagai prosedur, yaitu observasi partisipan, wawancara terperinci, serta dokumentasi. Analisis data yang dilakukan berupa, reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan simpulan (*conclution drawing/verification*). Dari proses ini, diharapkan terdapat temuan-temuan baru tentang manajemen perubahan untuk mengembangkan organisasi pendidikan.

Berdsarkan paparan tersebut di atas, model alur/skema penelitian ini dapat digambarkan dalam tabel 2.9 sebagai berikut:



Gambar Bagan 2.9 [203]

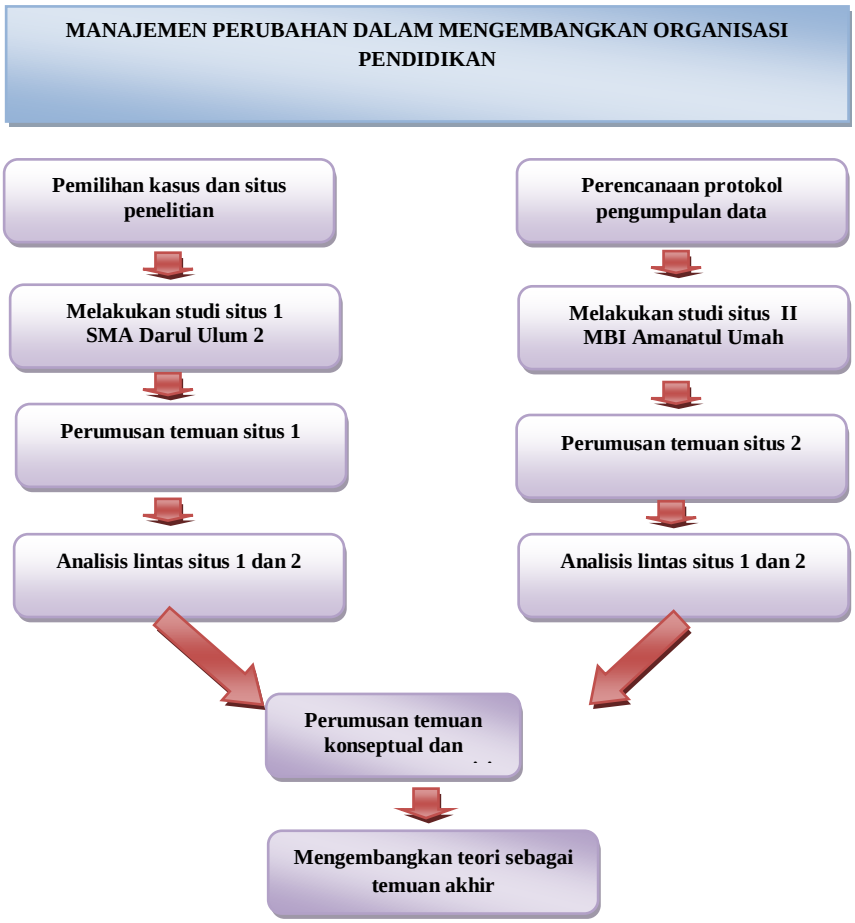
Penelitian ini membahas manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan dengan lokasi penelitian di SMA Darul Ulum 2

[203] Asrofi, *Desertasi Perilaku Organiasi Dalam Mengembangkan Budaya Pendidikan* (Malang: UIN Press, 2011)

Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto. Untuk fokus penelitianya, yaitu pertama, desain perubahan, proses pengelolaan perubahan dan implikasi perubahan. Pertanyaan penelitian sebagai berikut; 1) bagaimana desain perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto?. 2) bagaimana proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto? 3) bagaimana implikasi perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet?

Temuan penelitian menejemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet akan dianalisis hingga muncul proposisi. Dari proposisi inilah akan disimpulkan apakah temuan peneliti memiliki implikasi secara teori atau mempunyai implikasi praktis terhadap manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan.

Alur penelitian ini dapat terlihat pada kerangka kerja di bawah ini:


MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENGEMBANGKAN ORGANISASI PENDIDIKAN
Pemilihan kasus dan situs penelitian
Melakukan studi situs 1 SMA Darul Ulum 2
Perumusan temuan situs 1
Analisis lintas situs 1 dan 2
Perencanaan protokol pengumpulan data
Melakukan studi situs II MBI Amanatul Umah
Perumusan temuan situs 2
Analisis lintas situs 1 dan 2
Perumusan temuan konseptual dan
Mengembangkan teori sebagai temuan akhir