

BAB V

PEMBAHASAAN HASIL PENELITIAN

Temuan-temuan penelitian sebagaimana telah diuraikan pada bab IV (empat) akan bermakna mendalam apabila dibahas secara integral dan komprehensif. Oleh karena itu, pembahasan setiap temuan penelitian yang terungkap dari lapangan akan diposisikan pada teori-teori relevan. Semua teori tersebut akan peneliti gunakan apabila memiliki korelasi terhadap sejumlah temuan yang diperoleh dari latar penelitian.

Peneliti akan melakukan pembahasan beberapa hal yang mengarah pada jawaban dan penjelasan terhadap setiap fokus penelitian. Oleh karena itu, peneliti berusaha mengelompokkan pembahasan pada tiga sub pokok bahasan, yaitu 1) desain perubahan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet, 2) proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet, 3) implikasi perubahan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto. Adapun pembahasan selengkapnya masing-masing pokok bahasan adalah sebagai berikut.

A. Desain Perubahan Organisasi Pendidikan

Perubahan yang direncanakan (*planned change*) organisasi adalah salah satu proses dalam mengubah organisasi yang pada praktiknya terjadi modifikasi dalam organisasi. Salah satu modifikasi organisasi ini bermaksud untuk meningkatkan

kinerja organisasi dalam beroperasi. Pendapat tersebut senada dengan Winardi bahwa mengubah organisasi merupakan sebuah proses, modifikasi sebuah organisasi guna meningkatkan efektivitas keorganisasian. Artinya, tindakan merubah tersebut merupakan proses dan perubahan tidak mungkin terjadi secara langsung.³⁸⁵ Terlepas dari tuntutan internal dan eksternal organisasi. Salah satu tuntutan internal dalam organisasi sendiri muncul akibat dari dorongan seorang pimpinan dalam mewujudkan organisasi yang berkualitas dan mencoba keluar dari zona rutinitas. Ketika organisasi terjebak dalam sebuah rutinitas mengakibatkan ketidakberdayaan untuk berubah. Tuntutan eksternal lebih mendorong organisasi untuk berubah dengan cepat, salah satunya agar tetap bertahan di masa modernisasi.

Perubahan yang direncanakan (*planned change*) organisasi sebenarnya upaya meningkatkan derajat atau tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai sarana-sarana yang hendak dicapai. Arahnya pada pencaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Setidaknya modifikasi-modifikasi organisasi mencakup semua segmen keorganisasian. Secara tipikal, ini mengandung arti mengubah garis-garis otoritas keorganisasian, tingkat-tingkat tanggung jawab para anggota organisasi dan garis komando keorganisasian yang ditetapkan sebelumnya.³⁸⁶ Sejalan dengan Certo, apabila organisasi ingin mencapai keberhasilan, maka organisasi harus terus-menerus mengadakan perubahan, sebagai reaksi atas perkembangan-perkembangan teknologikal baru dan peraturan-peraturan pemerintah.³⁸⁷ Beberapa manajer sepakat dengan pandangan

³⁸⁵ Winardi, *Manajemen Perubahan (Manajemen Change)*, (Jakarta: Kencana, 2005), 81.

³⁸⁶ *Ibid*, 81.

³⁸⁷ Certo Samuel, *Modern Management 6 th*, (New Jersew: Prentice Hall,1994), 292.

Certo tersebut. Para pimpinan organisasi menetapkan perubahan-perubahan organisasi untuk dilaksanakan dalam organisasi, selanjutnya implementasi perubahan yang sudah direncanakan. Dengan perencanaan perubahan ini (*planned change*) memungkinkan organisasi menjadi inovatif dan fleksibel.

Setidaknya perubahan yang direncanakan (*planned change*) ini pada umumnya bermaksud untuk mencapai bentuk tatanan baru. Tipe pertama ditujukan ke arah memperbaiki kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang tidak direncanakan yang sedang dihadapinya. Upaya tersebut antara lain meningkatkan efektivitas pengumpulan informasi dan sistem-sistem peramalan (*forecasting system*) dan fleksibilitas organisasi.³⁸⁸ Selain itu, perubahan peraturan pemerintah yang membawa dampak terhadap organisasi pendidikan harus menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi.

Tipe kedua, perencanaan yang direncanakan (*planned change*) ditujukan ke arah mengubah perilaku para karyawan, agar mereka menjadi kontributor-kontributor yang lebih efektif, bagi beberapa tujuan organisasi yang bersangkutan. Beberapa perubahan dalam kategori ini mencakup upaya menciptakan sikap-sikap baru, nilai-nilai baru, cara memvisualisasi organisasi, pemberian pelatihan guna meningkatkan produktivitas pribadi dan kreatif.³⁸⁹ Pada praktiknya di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang terlihat bahwa perubahan sikap baru baik para ustaz dan ustazah tampak terjadi peningkatan yang sebelumnya sebuah rutinitas biasa menjadi rutinitas berkualitas. Hal ini disebabkan oleh tuntutan organisasi

³⁸⁸ Winardi, *Manajemen Perubahan (Manajemen Change)*, 87.

³⁸⁹ *Ibid*, 87.

pendidikan, yang membawa label unggulan. Organisasi pendidikan mengadaptasikan kurikulum internasional sehingga perlu meningkatkan diri dengan hal baru. Pelatihan peningkatan terhadap para ustaz dan ustazah dilakukan, mulai dari penguasaan bahasa asing, penguasaan teknologi komputerisasi, program olimpiade sains bagi guru juga dilakukan untuk meningkatkan pola sikap baru. Perubahan nama organisasi ini membawa dampak yang luar biasa terhadap pengelolaan organisasi, perubahan status organisasi pendidikan. Dalam perubahan status akreditasi juga mengalami perubahan sebelumnya akreditasi lembaga minimum B (baik) mengalami perubahan menjadi A (sangat baik), selanjutnya dengan penerapan ISO 9001 : 2008 dari status ini penerapan sistem organisasi pendidikan menjadi sangat ketat. Hampir dapat dikatakan menjadi baku, artinya siapapun pimpinannya karena sistem sudah dibangun maka tidak berpengaruh terhadap lembaga.

Sedangkan di Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet. Pengadopsian kurikulum *muadalah* al Azhar Cairo juga menuntut terhadap perubahan organisasi pendidikan. Yang menjadi pembeda ialah dalam MBI sebuah sistem tidak baku artinya akan mengalami perubahan karena mengikuti perkembangan yang ada. Melihat dari sejarah status akreditasi hampir sama dengan kondisi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Selanjutnya tampak bahwa pelayanan *musrif* terhadap santri meningkat lebih masif, misalnya pencapaian ketuntasan siswa dengan sistem pengelompokan kecil siswa (sistem privat). Pelayanan *musrif* hampir dapat dipastikan 24 jam terhadap santri. Hal ini sebagaimana dikuatkan oleh Cecep bahwa setiap *musrif* dituntut wajib untuk berpotensi dan siap 24 jam memberikan layanan terhadap santri. Ketika awal

masuk mereka di minta memiliki integritas untuk melakukan kerja. Selain pelatihan penguasaan teknologi dan kempuan *musrif* menjadi alternatif dilakukan untuk meningkatkan kompetensi *musrif*. Diklat-diklat penguasaan bahasa (Inggris dan Arab) sering dilakukan di MBI Amanatul Umah Pacet, mengingat sekolah ini mengusung kurikulum *muadalah* al Azhar.³⁹⁰

Daya dorong berubah (*the force change*) ataupun kondisi yang sedang terjadi maupun yang sedang dilakukan memungkinkan menimbulkan kondisi kurang memuaskan. Hal ini dapat menjadi pendorong organisasi pendidikan untuk terus berubah mencapai kondisi yang lebih jauh lebih baik dari sebelumnya. Cook mengungkapkan bahwa perubahan membawa akibat berpindahnya organisasi dari kondisi yang sedang berlaku, menuju pada kondisi yang diinginkan. Salah satunya bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan dinamik internal maupun eksternal.³⁹¹ Dengan demikian dari pendapat Cook tampak adanya beberapa unsur rekayasa dalam ranah mewujudkan kondisi berubah. Adanya dinamika internal dan eksternal berperan menjadi daya dorong organisasi pendidikan berubah (*the force change*). Selain hal itu organisasi pendidikan senantiasa menghadapi beberapa masalah internal. Hal ini karena organisasi pendidikan merupakan salah satu organisasi sistem terbuka, maka organisasi pendidikan akan beradaptasi dan menyelesaikan tekanan serta tuntutan dari lingkungan untuk menciptakan perubahan.

³⁹⁰ Wawancara Dr. Cecep Kordinator MBI Amanatul Umah Pacet, 21 September 2019, 21.00 WIB.

³⁹¹ Cook Curtis, *Management and Organizational Behavior*, (Boston: Mc Graw Hill, 1997), 530.

*Resistance should always be expected whenever there is a change initiative. It may be obvious or may not be so obvious. However, the leadership should always make attempts to understand why people resist the envisaged change. The management should, therefore, try at all costs to see why there is resistance to change and solve it. It is critical to solve it as early as possible as the employees themselves are the agents for successful change in the organisation.*³⁹² Jika diterjemahkan secara bebas bahwa perlawanan harus selalu diharapkan setiap kali ada inisiatif perubahan. Kemungkinan akan terlihat nyata atau juga samar (kurang nampak). Namun, agen perubahan terus senantiasa menelisik secara mendalam terhadap munculnya resistensi perubahan yang sudah direncanakan. Dengan demikian pemimpin akan selalu tersibukkan dengan menelisik segala bentuk analisis mengapa resistensi perubahan terjadi. Sehingga dibutuhkan strategi yang bervariasi untuk penyelesaian penolakan perubahan. Penyelesaian secara dini terhadap resistensi perubahan sangat urgen dalam rangka keberhasilan perubahan organisasi, karena setiap karyawan yang ada dalam organisasi juga merupakan agen perubahan.

Guna bertahan dalam modernisasi, organisasi pendidikan perlu menyesuaikan diri dan bereaksi terhadap segala tuntutan eksternal. Selain tuntutan produk yang berkualitas dalam hal ini yakni siswa berkualitas sebagai bentuk pemberian jaminan terhadap konsumen. Selain itu organisasi pendidikan perlu bersaing dengan pasar, jika tidak mengubah diri dapat dipastikan lambat laun pasti akan gulung tikar.

³⁹² VUSSC, *Leading Educational Change*, (Canada: COL, 2013), 62.

Agenda perubahan apa pun dalam praktiknya pasti memerlukan agen perubahan (*agent of change*). Para agen perubahan ini akan bertanggung jawab terhadap ketercapaian agenda perubahan dengan tetap berlandaskan kepada visi dan misi organisasi. Pemimpin yang visioner memiliki peran penting sebagai aktor perubahan. Artinya pemimpin ini memiliki tanggung jawab memberikan stimulus perubahan di lingkungan internal organisasi. Pada hakikatnya perubahan ini merupakan perubahan bentuk organisasi kini menuju pada kondisi masa depan yang dicitakan guna mencapai efektivitas.³⁹³ Namun tidak hanya seorang pemimpin saja yang menjadi agen perubahan. *It is critical to solve it as early as possible as the employees themselves are the agents for successful change in the organisation.*³⁹⁴ Artinya setiap karyawan dan setiap sumber daya manusia dalam organisasi merupakan agen perubahan dan ini menjadi pendorong terhadap keberhasilan dalam perubahan organisasi pendidikan. Dengan demikian, desain perubahan bentuk organisasi di masa depan di dalamnya menunjukkan motivasi untuk berubah yang diarahkan pada pencapaian visi misi lembaga.

Desain perubahan dalam pelaksanaanya akan tetap berorientasi pada pencapaian visi dan misi lembaga untuk mewujudkan lulusan yang unggul. Sebagai penurunan dari cita-cita visi yayasan yang holistik. Dari visi yayasan ini diturunkan menjadi visi sekolah. Visi sekolah ini perlu diwujudkan dengan penataan sebuah lembaga yang berkualitas untuk menghasilkan lulusan yang memiliki keunggulan dalam imtaq, iptek, serta unggul dalam perilaku sehari-hari agar nantinya berguna bagi masyarakat di masa mendatang. Menurut Boud, York,

³⁹³ Winardi, *Manajemen Perubahan (Manajemen Change)*, 2.

³⁹⁴ VUSSC, *Leading Educational Change*, 62.

Adams dan Rainney perumusan terhadap visi ini harus *simple dan compelling, certainly challenging, practicabel, and realistic*.³⁹⁵ Dari pendapat Boud ini maka kepala sekolah ataupun ketua yayasan harus mampu merumuskan visi organisasi secara realistis, terfokus, bermakna pasti dan harus dapat dipahami oleh seluruh elemen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan visi yayasan kedua lokasi penelitian dibuat oleh sang muasis pendiri pondok pesantren dengan para pakar dalam mewujudkan cita-cita organisasi sehingga visi misi organisasi pendidikan di bawah naungannya ini menterjemahkan dari visi yang besar tersebut. Pada pelaksanaan di tingkat sekolah visi misi ditindaklanjuti dengan renstra organisasi pendidikan masing-masing.

Dari visi organisasi pendidikan ini akan mulai dilakukan koordinasi dan pendampingan, serta sosialisasi pengelolaan secara intens oleh kepala sekolah dalam melakukan desain perubahan di tingkat madrasah. Koordinasi dan pendampingan ini dilaksanakan oleh kedua sekolah setiap awal tahun, bulanan, mingguan serta rapat temporer sebagai alternatif pemecahan masalah yang sifatnya mendadak. Larry Lashway mencetuskan konsep *facilitative leadership*, artinya kepemimpinan yang menitikberatkan pada *collaboration* dan *empowerment*.³⁹⁶ Di sisi lain, Herbert Simon lebih jauh mendefinisikan *facilitative leadership* dengan *the behaviors that enhaces the collective abillity of school to adapt, solve problem, and improve performance*.³⁹⁷ Artinya kesuksesan

³⁹⁵ Boud, York, Adams dan Rainney, *Beyond Total Quality Management: Toward the emerging Paradigem*, (New York: Mc Graw-Hill, 1994).

³⁹⁶ Larry Lashway, *Leadership and Decision Making*, Terj David (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999), 97.

³⁹⁷ Herbert A Simon, *Perilaku Administrasi: Studi tentang Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*, Terj St Dianjung (Jakarta: Bina Aksara, 2001), 37.

pendidikan bukan merupakan hasil karya individu, melainkan sebuah karya dari kinerja *team work* serta kerja kolektif.

Berbagai penelitian yang berkaitan dengan keefektifan sekolah menyimpulkan bahwa kelemahan utama dalam manajemen pendidikan ada pada *team working* yang tidak solid. Tidak semua personal pada satuan pendidikan sebagai *team working* yang kompak dan solid, pada berbagai instansi pendidikan pimpinannya memiliki orang-orang tertentu sebagai kepercayaan, meskipun menurut pandangan orang lain pengalaman kerja tidak istimewa.³⁹⁸ Jadi, *top manager* harus mampu memberikan daya dorong, bimbingan, pendampingan dalam bentuk apa pun agar agenda perubahan berjalan. Memilih pesonil yang memiliki loyalitas tinggi, memiliki komitmen, melatih para bawahan untuk memiliki daya juang yang tinggi agar agenda perubahan dapat berjalan. Hal ini karena *top manager* memegang peran penting dalam organisasi. Jadi, manajer harus mampu mendesain organisasi dengan baik sehingga organisasi dapat berkembang.

Desain perubahan yang terjadi dalam lokasi penelitian SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet tampak bahwa daya dorong untuk berubah (*the force change*) organisasi pendidikan sangat terlihat oleh kepala sekolah yang didorong oleh kebijakan program yayasan. Nampak bahwa pejabat yayasan selalu memberikan suport terhadap rencana perubahan yang sudah ditetapkan. Bentuk daya dorong ini nampak dalam segala model kebijakan yang berfihak dan memberikan daya

³⁹⁸ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 35.

stimulus terhadap pencapaian perubahan organisasi yang ada. Terlihat ketika dalam pertemuan apa pun, baik tingkat internal sekolah maupun dalam kesempatan berlainan kepala sekolah selalu menyampaikan impian akan lembaga yang berkualitas unggul dalam imtaq, iptek, dan sikap terpuji. Salah satu tanda dari keunggulan ini terlihat dari prestasi sekolah, pembelajaran yang ketat, dan baik.³⁹⁹ Daya dorong untuk berubah ini akan tercapai jika seluruh *stake holder* bersama-sama menangkap instruksi dengan berusaha mewujudkan lembaga yang berkualitas salah satunya dengan menghasilkan prestasi yang baik.

Kepala sekolah menyediakan dukungan moral dan intelektual secara praktis membangun iklim yang memotivasi guru sebagai pelaku perubahan di tingkat sekolah untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas. Selain itu, mendorong guru agar dapat mengambil *ownership* (kepemilikan), tanggung jawab atas inovasi dalam praktik pembelajaran berkualitas.⁴⁰⁰ Artinya kepala memiliki kesediaan melimpahkan kewenangan dan tanggung jawab pada guru untuk berinovasi dan berinteraksi dalam tataran praktis. Kepala sekolah melihat setiap seluruh kreativitas seluruh agen perubahan yang mendorong organisasi untuk berubah mencapai cita yang sudah ditetapkan bersama.

Kelangsungan perubahan lembaga sangat tergantung pada kesiapan lembaga itu mau berubah. According to Barnard, *an effective leader is one who can balance the tasks of technology along with human dimensions such as moral*

³⁹⁹Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*. Diseratsi tidak dipublikasikan, (Malang: Ikip Malang, 1998), 322.

⁴⁰⁰Karna Husni, *Manajemen Perubahan Sekolah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 28.

complexity and personal responsibility.⁴⁰¹ Artinya seorang pemimpin harus pula dapat melakukan penyeimbangan tugas teknologi dan tanggungjawab moral agar organisasi berjalan secara efektif. Sehingga dukungan dan motivasi terhadap perubahan sangat diperlukan persiapan (*preeparing*) sebelum memulai perubahan. Tampak dari para pimpinan lembaga melakukan rapat dengan jajaran yayasan, yang melibatkan pakar pendidikan untuk mempersiapkan perubahan dalam lembaga. Sesekali para manajer mendengarkan guru senior, para wakil kepala sekolah, serta pimpinan yayasan. Diskusi antara mereka terjadi secara paralel sehingga dari diskusi ini dapat mempersiapkan perubahan yang akan dilakukan.⁴⁰² Melakukan diagnosa awal sebelum terhadap perubahan terjadi menjadi penting dilakukan, selain perlunya mengkaji mendalam tentang motivasi kapasitas perubahan perlu dilakukan.⁴⁰³ Dalam tekniknya pimpinan memberikan tanggung jawab, menetapkan target kerja, memberikan tugas khusus pada para senior. Senada dengan Gary Yukl bahwa proses persiapan ini dilakukan dengan menuliskan rencana, sasaran ataupun target, menyiapkan anggaran tertulis, menyusun jadwal tertulis dan sesekali bertemu dengan *top manager* untuk membuat formulasi tujuan dan strategi.⁴⁰⁴ Artinya dalam tahap ini seluruh kemungkinan dalam pelaksanaan perubahan dipersiapkan. Segala atisipasi melakukan kajian, dan menelisih terhadap segala ranah persoalan perlu dilakukan sebelum perubahan itu benar-benar terjadi.

⁴⁰¹ Anne Meredith Morris, *The Implementation of an Accountability and Assessment System: A Case Study of Organizational Change in Higher Education*, (Dearborn: University of Michigan, 2016), 18.

⁴⁰² Wawancara dengan kordinator dan kepek kedua lokasi, Via zoom, 21 Agustus 2020.

⁴⁰³ Alicia Kritsonis, *Comparison of Change Theories*, *Internasional Journal of Management, Business, and Administration*, Volume 8 No 1, 2005, 3.

⁴⁰⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Terj*, (New Jersey: Indeks, 2010), 82.

Selanjutnya peleburan (*unfreezing*), di lokasi penelitian proses peleburan tampak pada peleburan struktur organisasi. Fase ini melibatkan sumber tenaga baru (guru baru), cara kerja baru, pengelolaan baru, adaptasi kurikulum, sistem kompensasi baru. Pada praktiknya dilapangan ada beberapa sumber daya manusia yang dipertahankan ada, ada yang dipindahkan dalam lingkungan kerja baru serta promosi atas prestasi kinerjanya. Fase ini dikenal oleh Lewins sebagai fase pencairan (*unfreezing*), pada fase ini merupakan tahapan orang mempersiapkan sebuah situasi untuk perubahan.⁴⁰⁵ *Unfreezing is necessary to overcome the strains of individual resistance and group conformity. Unfreezing can be achieved by the use of three methods. First, increase the driving forces that direct behavior away from the existing situation or status quo.*⁴⁰⁶ *Unfreezing. For Lewin, human behavior was based on a quasi-stationary equilibrium supported by a complex field of forces. Before old behavior can be discarded (unlearned) and new behavior successfully adopted, the equilibrium needs to be destabilized (unfrozen). Lewin did not believe that this would be easy or that the same techniques could be applied in all situations: the 'unfreezing' of the present level may involve quite different problems in different cases. Allport ..." has described the 'catharsis' which seems necessary before prejudice can be removed*⁴⁰⁷

Artinya dalam fase ini diambil oleh pimpinan dalam rangka mengatasi ketegangan resistensi individu dan kesesuaian kelompok. Ketika peneliti berada di lokasi penelitian terbukti bahwa pada tahapan ini sebenarnya organisasi mencoba melakukan penciptaan kebutuhan akan perubahan dan meminimalisasi terhadap

⁴⁰⁵ Winardi, Manajemen Perubahan (Manajemen Change), (Jakarta: Kencana, 2005), 4.

⁴⁰⁶ Alicia Kritsonis, *Comparison of Change Theories*, 2.

⁴⁰⁷ Bashar Hussein Sarayreh, Hassan Khudair and Eyad, *International Journal of Computer and Information Technology* (ISSN: 2279 – 0764) Volume 02 – Issue 04, July 2013,12013:627

tantangan desain baru perubahan. Alicia mengungkapkan bahwa *unfreezing step include: motivate participants by preparing them for change, build trust and recognition for the need to change, and actively participate in recognizing problems and brainstorming solutions within a group.*⁴⁰⁸ Pimpinan memberikan motivasi para agen perubahan untuk mempersiapkan diri untuk melalui perubahan organisasi, membangun kepercayaan dan kebutuhan akan perubahan organisasi pendidikan.

Robbins and Coulter mengungkapkan bahwa, *change ... any alteration in people, structure or technology.*⁴⁰⁹ Lewin argued that it is necessary to break open the shell of complacency and self-righteousness. Thus, in order to change attitudes and behaviour, the individual needs to be stirred up emotionally and experience a process that Allport referred to as catharsis. The second stage of change is "moving", when the change actually occurs; and the third stage is "freezing", now more commonly referred to as refreezing.⁴¹⁰

Melihat pendapat di atas bahwa perubahan mencakup pada manusia, struktur, dan teknologi. Artinya perubahan pada ranah manusia dapat dilakukan melalui diklat, peningkatan keterampilan dan penguasaan teknologi, penguasaan kemampuan bahasa hingga tindak lanjut pendidikan. Perubahan ranah struktur adanya pergantian suksesi organisasi, penambahan sumber daya baru, penambahan divisi-divisi baru, berubahnya wewenang atas struktur organisasi memungkinkan terjadinya perubahan. Sedangkan teknologi lebih disebabkan oleh

⁴⁰⁸ Alicia Kritsonis, *Comparison of Change Theories*, 2.

⁴⁰⁹ Robbins and Coulter, *Management*, (New Jersey: Prentice Hall Internasional, 1999), 380.

⁴¹⁰ Bernard Burnesa and David Bargal, *Journal of Change Management* 17 (2), 2017, 8.

tuntutan kemajuan zaman, seperti peralatan kantor, komputer, teknologi internet dan web serta teknologi informasi (*enterprise resource management*).

Kepala sekolah mencoba melakukan penataan spekulasi mempertahankan tenaga lama dan menambah tenaga baru agar divisi berjalan lebih efektif, tetapi dalam proses di lapangan pendampingan sangat intens dilakukan. Mulai dari pendampingan dan evaluasi pada tiap minggu dan tiap bulan dilakukan. Dalam praktiknya model pendampingan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah dilakukan pada hari Rabu sedangkan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan Jombang dilakukan pada setiap hari Jumat. Layanan pendampingan individu terhadap intimidasi dan tekanan oleh pihak lain juga dilakukan agar agenda desain perubahan dapat berjalan.

Dalam tahap ini para kepala sekolah, pengurus yayasan serta para pengasuh pondok pesantren yang menaungi dua situs penelitian ini mulai memiliki beberapa ide desain perubahan dalam organisasi. Dengan mendirikan sekolah yang memiliki label kelas internasional SMA Darul Ulum 2 Unggulan Jombang ini mengadaptasi kurikulum internasional *Cambridge*. Dengan mengadopsi kurikulum internasional SMA Darul Ulum 2 Jombang berubah nama menjadi SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang. Dengan model adaptasi kurikulum ini menyebabkan berubahnya seluruh pengelolaan organisasi, mulai dari muatan kurikulum, sistem pengelolaan, status akreditasi menjadi lebih meningkat dan lebih baik, penerepan sistem berjalan dengan ketat akibat penerapan standar ISO : 9001 2008 yang sebelumnya hanya biasa saja. Struktur organisasi yang berubah, sangat variatif penambahan divisi-divisi yang ada dalam organisasi pendidikan.

Sedangkan, dalam situs 2 Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah mencoba mengadaptasikan kurikulum *Muadalah Al Azhar Cairo* yang memerlukan waktu sehingga nama Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional ini berganti menjadi Madrasah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet. Karena tuntutan modernisasi dan tuntutan mewujudkan visi organisasi yang besar MBI juga mengalami perubahan, mulai dari sistem yang sering berubah. Dalam MBI Amanatul Umah tidak ada sistem yang 100 % baku semua mengalami perubahan. Penambahan divisi, promosi jabatan, sistem komputerisasi berganti menjadi sistem web. Pengelolaan kurikulum juga mengalami perubahan sebab adopsi kurikulum muadalah. Budaya mutu belajar santri yang berubah secara signifikan menjadikan perubahan nampak terjadi. Jadi, pelaksanaan proses pembelajaran berjalan secara ketat dan bertanggung jawab walaupun kebijakan RSBI (rintisan sekolah bertaraf internasional) dihentikan oleh pemerintah namun kedua situs penelitian tetap melanjutkan hingga saat ini. Hal ini karena terilhami dengan semangat mewujudkan lulusan yang memiliki keunggulan baik iptek, imteq dan berakhlak terpuji.

Pada tahap peleburan (pengadaptasian) ini pula para kepala sekolah sebagai aktor perubahan di kedua situs tampak menyosialisasikan dan melakukan propaganda visi desain perubahan kepada seluruh elemen organisasi, untuk baik melalui rapat rutin, media tulis, cetak dan forum lainnya. Hal tersebut penting melakukan desain perubahan yang ada di dua sekolah. Kalau dahulu paradigma “sebaiknya” lembaga unggulan itu demikian berubah menjadi “seharusnya.” Hal ini terlihat makna penting organisasi pendidikan wajib melakukan redesain

terhadap perubahan sehingga dengan desain baru ini memengaruhi kinerja organisasi pendidikan di masa depan.

Selanjutnya pada tahap kedua desain perubahan organisasi pendidikan kedua lokasi penelitian. Adanya perubahan (*change*) dalam istilah Lewin dikenal perubahan (*changing*), gerakan (*movement*) atau disebut pula dengan *cognitive restructuring*.⁴¹¹ *The second stage of change is "moving", when the change actually occurs.*⁴¹² Pada tahapan ini desain perubahan dilakukan hingga terbentuk suatu kondisi baru. Termasuk di dalam sistem baru, penerapan sebuah tindakan dan proses pembelajaran bagi individu dalam organisasi yang berjalan secara kontinu (ajeg). Dalam tahap ini pula akan tampak budaya baru akan terbentuk karena kebudayaan lama menjadi wajib diganti dan ditingkatkan.

Changing movement atau *cognitive restructuring* sebuah gerakan tahap pemberian informasi baru dan model perilaku baru. Pada tahapan ini peran *top manager* dalam penelitian ini kepala sekolah, harus memberikan perhatian dan bimbingan intens termasuk di dalamnya mengambil kebijakan yang menjadi daya dorong proses perubahan individu. Jadi, agenda desain perubahan organisasi benar-benar berjalan sesuai dengan yang dicita-citakan. Kepala Sekolah benar-benar memantau gerakan perubahan yang terjadi dalam organisasi pendidikan. Mengontrol, memantau membimbing dalam rangka menuntun organisasi perubahan melangsungkan terhadap laju perubahan yang ada.

⁴¹¹ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 289.

⁴¹² Bernard Burnes and David Bargal, *Introduction Kurt Lewin, Journal of Change Management* 17 (2), 2017, 8.

Pada tahap *changing* di kedua lokasi penelitian ditandai dengan disepakatinya rencana perubahan setelah terbentuknya visi misi perubahan. Perencanaan dibuat oleh kepala sekolah dibantu oleh para wakil kepala sekolah, guru senior, dan para ahli yang ada dalam bidang perubahan. Tampak pada lokasi penelitian, baik di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT maupun MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto keduanya ditemukan perubahan struktur organisasi baru, bentuk divisi baru, rekrutmen sumber daya baru dengan penerapan kerja yang ketat. Selain itu, kedua lembaga mengubah struktur kurikulum sekolah dengan kurikulum terpadu namun tidak meninggalkan tradisi pondok pesantren sebagai organisasi yang menaunginya. Sekaligus penanaman karakter serta kegiatan berbasis pesantren santri lebih masif dan variatif untuk membentuk lulusan yang unggul, baik akademik maupun nonakademik. Hal ini karena keduanya mengusung label sekolah internasional maka bentuk struktur organisasi mulai berubah tidak sama seperti sekolah dengan pengelolaan biasa saja.

Terdapat dalam situs satu SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang penambahan divisi-divisi baru, yakni penambahan wakil kepala sekolah urusan kurikulum 1 dan 2. Di mana wakil kurikulum 1 mengakomodir kurikulum nasional sedangkan wakil kurikulum 2 mengakomodir kurikulum internasional Cambridge. Untuk menguatkan tradisi pesantren agar tetap tertanam dalam karakter siswa penambahan wakil kurikulum urusan kepesantrenan sehingga ada 3 wakil kurikulum internasional, nasional dan kurikulum Pondok Pesantren Darul Ulum. Selain wakil kepala sekolah tersebut masih ada beberapa wakil kepala sekolah lainnya. Wakil kepala *akhlaqul karimah*, wakil kepala sekolah urusan

pengembangan sekolah, waka sarpras dan waka hubungan masyarakat serta waka kepala tata usaha. Perubahan divisi dan struktur organisasi ini sebagai bentuk peningkatan kinerja sistem kedepan. Dengan perubahan struktur ini membawa bentuk modifikasi uraian pekerjaan, berubahnya mekanisme-mekanisme koordinasi dan komunikasi dengan pimpinan tingkat atas dan bawah sehingga tampak modifikasi penyebaran otoritas dalam struktur organisasi. Perubahan dalam struktur ini akan berhimpit dengan hal yang disampaikan Lewin bahwa pada fase mengubah ini banyak terjadi perubahan tugas-tugas dalam struktur, dan teknologi.

Tahap terakhir *refreezing* (pengokohan/pengkristalan) kembali setelah beberapa struktur dibentuk dengan divisi baru serta tata kerja baru. Winardi menguatkan bahwa dalam fase ini penyatuan (mengonsolidasikan) tiga unit terpisah menjadi sebuah departemen tertentu ataupun penyatuan struktur baru.⁴¹³

Bernadr berpendapat, *the third stage is "freezing", now more commonly referred to as refreezing. This is when the new habit or norm is adopted and institutionalised. Lewin believed that the best and most effective means of bringing about change in individuals is through group encounters. Thus, the group became one of the major vehicles in action research and OD. In essence, Lewin believed that we could build a better world by using field theory to change the behaviour of groups.*⁴¹⁴ Tahap ini lebih dikenal dengan membeku ataupun mengokohkan kembali setelah tahap sebelumnya dipecah-pecah. Melembagakan

⁴¹³ Winardi, *Manajemen Perubahan (Manajemen Change)*, (Jakarta: Kencana, 2005), 66.

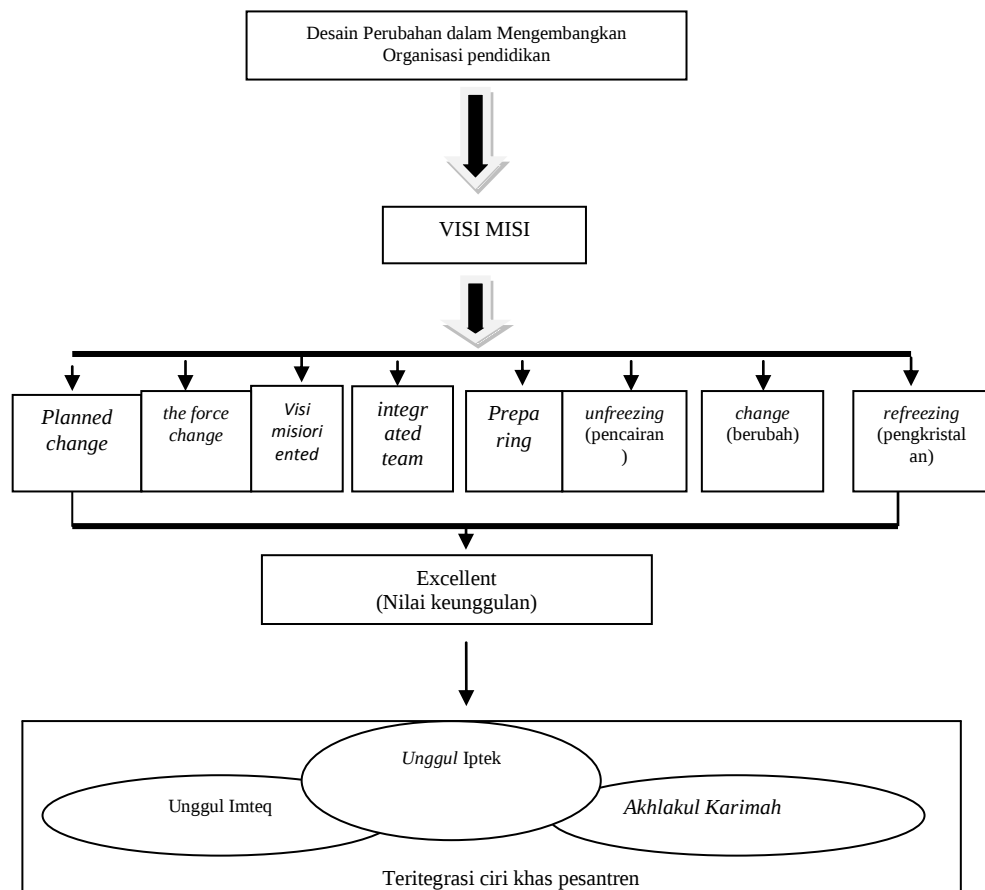
⁴¹⁴ Bernard Burnes and David Bargal, *Introduction Kurt Lewin, Journal of Change Management* 17 (2), 2017, 8.

kebiasaan baru, pola baru, budaya baru yang baru diadopsi. Adopsi budaya baru merupakan langkah paling efektif dalam mencapai perubahan, sehingga perlu pendampingan dan bimbingan. Selanjutnya

Selanjutnya dalam tahap ini diperlukan beberapa daya dukung terhadap tata ruang dan tata bangunan serta budaya kerja baru yang memudahkan proses perubahan, pengawasan, pemantauan baik dalam ranah teknik maupun nonteknis. Termasuk di dalamnya menciptakan iklim baru terhadap organisasi dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ranah teknis dalam proses pembelajaran dan sedangkan nonteknis pembentukan budaya organisasi serta pembentukan budaya mutu karyawan dan siswa.

Temuan-temuan penelitian dari kedua situs mengenai manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan setidaknya menguatkan dan mengembangkan teori tiga langkah Kurt Lewin, bahwa desain perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan melalui tiga tahap, yakni: 1) *unfreezing* (pencairan), (2) *change* (berubah), dan (3) *refreezing*.⁴¹⁵ Pada desain perubahan Lewin ini, peneliti mengembangkan menjadi beberapa fase di antaranya, 1) *planned change*, 2) *daya dorong berubah (the force change)*, (3) berorientasi visi misi, (4) *integrated team* (5) *preparing*, (6) *unfreezing* (pencairan), (7) *change* (berubah), dan (8) *refreezing* (pengkristalan). Hasil tersebut dapat digambarkan dibawah ini.

⁴¹⁵ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 289.



B. Proses Pengelolaan Perubahan Organisasi Pendidikan

Proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan pada SMA Darul Ulum 2 Unggulan Jombang dan MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet, ini merupakan salah satu bagian dari upaya pelaksanaan perubahan organisasi menuju pada proses pencapaian cita-cita pendidikan yang berkualitas dan lebih baik. Proses pengelolaan desain perubahan organisasi pada kedua situs penelitian ini didukung oleh proses: keinginan untuk berubah serta mempertahankan kualitas tanpa meninggalkan tradisi pondok pesantren.⁴¹⁶ Artinya lembaga pendidikan harus memiliki tujuan

⁴¹⁶ Ahmad Khudori, Wawancara, Pacet Mojokerto, 25 Agustus 2020.

yang hendak dicapai, yakni nilai keunggulan (*excellent*) yang membedakan dengan lembaga lainnya dan bersifat universal.⁴¹⁷

Motivasi untuk mewujudkan organisasi pendidikan yang unggul dan *excellent* menjadi daya dorong organisasi pendidikan perlu berproses. Selain organisasi pendidikan memiliki sifat dinamis, dalam kedinamisan itulah menjadi daya dorong untuk berproses menjadi yang terbaik. Organisasi pendidikan akan berubah manakala didukung oleh motif yang kuat untuk mendorongnya untuk berubah. Adakalanya dari unsur intrinsik (dalam organisasi) misalnya kebutuhan akan prestasi lembaga dengan *output* yang berkualitas, baik akademik maupun nonakademik. Sedangkan unsur ekstrinsik (dorongan dari luar organisasi) misalnya mempertahankan daur hidup organisasi di masa modernisasi. Danim menegaskan, motif baik instrinsik maupun ekstrinsik ini merupakan determinan kritis dari satu organisasi yang menjadi daya dorong untuk selalu mewujudkan kondisi yang lebih baik.⁴¹⁸

Kepala sekolah di kedua situs penelitian yakni SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet sebagai pimpinan tertinggi di tingkat sekolah memiliki keuletan dan kekuatan untuk mewujudkan sekolah yang berkualitas dan unggul baik dalam bidang akademik dan nonakademik yang terjangkau oleh seluruh kalangan. Namun, tidak lepas dari tradisi penanaman karakter pendidikan pondok pesantren.

⁴¹⁷ Abdul Muid, *Manajemen Pendidikan Islam Berbasis Pesantren*, (Surabaya: Imtiyaz, 2015), 266.

⁴¹⁸ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 32.

Tampak dari paparan di atas akan kebutuhan berprestasi kepala sekolah. Pelbagai penelitian tentang motivasi memberikan simpulan bahwa, setiap orang termasuk pimpinan cenderung mengembangkan empat pola motivasi. Di tingkatan sekolah, pola ini menjadi sikap yang memengaruhi kepala sekolah memandang pekerjaan dan menjalankan kehidupan organisasinya agar lebih baik. Keempat pola tersebut sebagai berikut:

- 1) Motivasi prestasi, dorongan dalam diri untuk mengatasi tantangan dan hambatan dalam mencapai tujuan.
- 2) Motivasi afiliasi, dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial.
- 3) Motivasi kompetensi, dorongan untuk memengaruhi keunggulan kinerja.
- 4) Motivasi kekuasaan, dorongan mempengaruhi orang lain dan mengubah situasi.⁴¹⁹

Dari empat motivasi pembagian di atas setidaknya tampak semua kepala terdorong dalam diri individu yang mendasari organisasi pendidikan harus terus berinovasi menghasilkan sebuah prestasi. Biasanya kepala sekolah yang memiliki motivasi berprestasi akan lebih sigap dan cepat mencapai kemajuan dan memuaskan dalam mengembangkan rencana sekolahnya. Berorientasi pada ke masa depan, inovatif dan respon terhadap kemungkinan perubahan yang terjadi. Dalam konteks yang berlainan, kepala sekolah hendaknya memiliki

⁴¹⁹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 33.

kecerdasan yang tinggi dalam merespons lingkungannya. Sebab seorang pemimpin tidak dapat berdiri sendiri dalam memimpin organisasi.⁴²⁰

Selanjutnya komunikasi dan koordinasi merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh para kepala sekolah. Berbekal kemampuan melakukan komunikasi yang efektif dengan wakil kepala sekolah, wakil bidang lainnya, guru senior serta *stakeholder* lainnya semua agenda perubahan dapat terlaksanakan. Dalam komunikasi dan koordinasi sebenarnya mengandung unsur memengaruhi (persuasif). Hakikatnya komunikasi persuasif ini cara mengubah atau memperkuat sikap atau penumbuhan interaksi pada lawan akan melakukan sesuatu.⁴²¹ Kemampuan untuk menciptakan koalisi yang terdiri dari para pendukung internal dan eksternal adalah sangat penting untuk membuat perubahan yang inovatif dan menjamin bahwa perubahan akan dilakukan dengan berhasil.⁴²² Artinya kepala sekolah berusaha dalam berbagai sisi dari jaringannya untuk mencapai tujuan perubahan serta berusaha mempercepat pencapaian tujuan perubahan melalui jaringan yang dibuat.

Tampak pada kedua situs 1 dan situs 2 mengembangkan komunikasi dan koordinasi melalui berbagai kegiatan, baik formal maupun nonformal. Komunikasi melalui *event* upacara dan kegiatan sosial di lingkup sekolah, dalam agenda rapat bulanan, rapat besar (tahunan), rapat mingguan maupun dalam kondisi yang tidak ditentukan. Pemanfaatan media mading di lingkungan sekolah, *sound sistem* yang terpasang di semua ruangan yang ada di sekolah membantu komunikasi kepala sekolah dalam menyampaikan agenda

⁴²⁰ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2012), 14.

⁴²¹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan*, 11.

⁴²² Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Ke lima*, 28.

yang direncanakan. Sebagai pimpinan tertinggi di level yayasan para pendiri ikut berkampanye terhadap perubahan yang ada. Semisal dalam beberapa even besar kunjungan tamu kenegaraan, pejabat ibu kota, kunjungan dari kementerian dan mempropagandakan dalam program *eksxexchange* luar negeri.

Sedangkan koordinasi lintas sektor antara yayasan, guru, dan semua yang terlibat dalam perubahan di tingkat sekolah menjadi hal yang sudah rutin dilakukan oleh kepala sekolah. Pola yang digunakan kadang dengan *top down* (atasan pada bawahannya) ataupun sebaliknya (*button up*). Sese kali kepala sekolah sebagai agen perubahan mendengarkan keluhan bawahan sese kali kepala sekolah menjadi teladan dalam proses perubahan yang terjadi. Kepala sekolah sering menghadiri lokakarya dan pertemuan dengan segenap dewan pengurus yayasan untuk terus mendapatkan arahan dan bimbingan tentang perubahan di tingkat sekolah.

Para kepala sekolah di kedua lokasi penelitian banyak berinteraksi dengan melibatkan komunikasi lisan. Sese kali melalui pesan tertulis (misalnya memo, laporan, perintah kerja), telepon, melaui pertemuan yang direncanakan, serta pertemuan yang tidak direncanakan. Hal ini karena sering melakukan pertemuan di berbagai *event* para kepala sekolah menunjukkan pilihan yang kuat terhadap penggunaan media komunikasi lisan. Namun bukan berarti meninggalkan model komunikasi berbasis elektronik maupun internet yang lainnya. Tergantung situasi dan kondisi yang memungkinkan digunakan dalam berkomunikasi.

Pemimpin adalah agen perubahan dengan fokusnya adalah memengaruhi orang lain untuk mencapai suksesnya perubahan yang diinginkan. Pada tataran

ini, salah satu hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi pendidikan akan semakin tinggi tingkat perubahan organisasi yang dicapai. Sebaliknya, semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, semakin rendah pula tingkat perubahan yang dapat dicapai.⁴²³ Gary Yukl menguatkan bahwa seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol kunci dan memperhatikan persoalan yang menjadi fokus.⁴²⁴ Artinya kesuksesan perubahan organisasi pendidikan juga terletak pada kekompakan *team* kerja dalam organisasi sendiri.

Dalam tataran praktiknya kepala sekolah kedua lokasi penelitian membentuk tim kerja (*team work*) yang di dalamnya terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, ketua bidang atau divisi, guru senior, dan beberapa guru untuk melaksanakan agenda perubahan organisasi pendidikan. Bersikap ramah, hangat, dan familiar serta sejenak melupakan posisi dalam organisasi kepala sekolah berusaha merangkul seluruh anggota agar semua mendukung agenda perubahan yang dilakukan sekolah dan berusaha untuk menjalin relasi internal dan eksternal seluas dan sebaik mungkin.

Pada tahap selanjutnya kepala sekolah memberikan dukungan upaya pemecahan permasalahan, tetapi tidak perlu memecahkan persoalan itu sendiri

⁴²³ Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 18.

⁴²⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* Terj: Budi Suprayitno, (Jakarta: Indeks, 2002), 301.

atau secara langsung. Namun, dapat menyerahkan tugas dan wewenang kepada wakil kepala sekolah ataupun tim kerja yang sudah dibentuk. Gary Yukl memberikan penguatan bahwa pendelegasian menyangkut terhadap penugasan tanggung jawab yang baru kepada para bawahan serta kewenangan tambahan untuk melaksanakannya. Meskipun pendelegasian terkadang dianggap sebagai suatu bentuk kepemimpinan partisipatif.⁴²⁵ Hal ini juga memungkinkan kepala sekolah berkonsultasi dengan atasannya, juga memungkinkan kepala sekolah berkonsultasi dengan bawahannya, dan rekan sejawatnya.

Dalam teknis di lokasi penelitian pendelagasian wewenang tampak dari pemberian tugas dan tanggung jawab kepada divisi-divisi yang sudah dibentuk. Misalnya di SMA Darul Ulum 2 Unggulan Jombang terbentuk bagian atau divisi baru salah satunya wakil kurikulum 2 yang mengakomodir kurikulum internasional Cambridge dan wakil kurikulum pengembangan yang lebih mengakomodir *marketing* ke ranah *go* internasional. Pendelegasian kepala sekolah pada wakil ataupun divisi ini diberikan tanggungjawab penuh untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka peningkatan bidangnya, namun tetap melalui konsultasi dengan kepala sekolah sebagai agen perubahan organisasi pendidikan.

Sedangkan, di MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet adanya beberapa wakil kordinator yang sudah dibentuk diberikan kewenangan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dalam bidang yang sudah diamanahkan, misalnya wakil kordinator *muadalah* Al Azhar Cairo. Para wakil koordinator ini memiliki staf yang memiliki tanggung jawab untuk melaporkan setiap

⁴²⁵ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 118.

permasalahan kepada waker yang diteruskan ataupun dikonsultasikan kepada koordinator (kepala sekolah) terkadang dengan pola *button up* maupun *top down*.

Pada tahap berikutnya 1) perencanaan: kepala sekolah, wakil kepala sekolah guru senior mengadakan persiapan sebagai berikut: rapat koordinasi , komunikasi lintas sektor baik tingkatan pengasuh, yayasan, serta pejabat struktural sekolah. Untuk membuat perencanaan awal tahun (rapat besar) tentang agenda perubahan yang akan dicapai oleh organisasi nantinya. Dalam perencanaan ini tetap berpedoman kepada visi misi sekolah yang diturunkan dari pengembangan yayasan, diikuti daya dorong untuk mengubah diri. Selanjutnya hasil perencanaan ini diikuti oleh sosialisasi oleh kepala sekolah terhadap para wakil kepala sekolah, para staf divisi, guru senior serta pada siswa. 2) Pengorganisasian: langkah kedua ini pada implementasinya menggunakan model pengorganisasian secara paralel (*team work* sesuai keahlian). Selanjutnya tahap (*organizing*) pembentukan tim kerja di level sekolah dengan melibatkan semua komponen sekolah, yang di dalamnya terdiri dari para wakil kepala sekolah, guru senior, serta ketenagaan lainnya. Pelibatan tim ini diikuti pelimpahan wewenang oleh pimpinan tingkat sekolah. Tahap berikutnya sosialisasi internal tingkat sekolah baik dalam bentuk tulis dan *online* serta rapat khusus tentang agenda perubahan organisasi sekolah. Sosialisasi melalui rapat besar serta rapat kecil dilakukan untuk memperoleh kesatuan tujuan perubahan agar segera terwujud. Adanya pendampingan garis besar proses pengelolaan perubahan di MA Bertaraf Internasional Amanatul Umah tetap

berpedoman pada visi lembaga yang di terjemhkan sehingga perlu dilakukan secara berkesinambungan.

3) Selanjutnya pelaksanaan (*actuiting*), dukungan manajer tingkat atas terhadap perubahan organisasi ini diikuti oleh instruksi dan wewenang dari atasan dalam melaksanakan proses pengelolaan desain perubahan. Dengan segala kekuatan penuh (*power full*) artinya segala upaya dilakukan dalam organisasi pendidikan masing-masing untuk mewujudkan proses pengelolaan perubahan dengan diikuti oleh motivasi dari kepala sekolah, suri tauladan (contoh) dari pimpinan bawahan serta *reward* (penghargaan) bagi pelaku perubahan yang mencapai target salah satunya umroh gratis dan tunjangan.

4) *Controlling* (evaluasi) pada tahap ini kepala sekolah mengadakan evalusi dalam rapat mingguan, rapat bulanan, serta dalam rapat tahunan diikuti dengan pendampingan terhadap para agen perubahan. Pemantauan terhadap perencanaan perubahan didasarkan pada hasil pencapaian proses perubahan pada level individu, level kelompok, dan level organisasi.

Selanjutnya tahapan proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan ini terdapat beberapa level di antaranya sebagai berikut:

1) Proses pengelolan perubahan pada level Individu meliputi: adanya perubahan penugasan (beban pekerjaan baru), pemindahan pada bagian baru. Tuntutan target yang harus dilampaui karyawan baru. Pindahnya karyawan itu butuh kedewasaan dan penyikapan ini berjalan dan butuh penyesuaian waktu lagi. Karyawan baru membutuhkan pendampingan dan motivasi. Model pendampinganya: guru selalu ikut kegiatan peningkatan

lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, *workshop*, diklat.

Kebanyakan pada level ini menggunakan pendekatan sikap melibatkan perubahan sikap, pola interaksi, kriteria pekerja dan nilai-nilai daya tarik persuasif, program pelatihan, aktivitas pembentukan tim atau program perubahan budaya.⁴²⁶ Pada kedua situs penelitian dalam level individu tampak bahwa, terdapat adanya penugasan baru terhadap beberapa guru, sedangkan pola interaksi baru saling mengisi dan membantu antarpersonel manakala terjadi kesulitan dalam proses perubahan. Hal ini karena kedua lembaga mengusung label rintisan internasional maka kriteria pekerjaan mengalami perubahan. Semua sumber daya manusia tertuntut untuk mampu menguasai teknologi komputer, berbahasa Inggris dan bahasa Arab yang setiap hari menjadi bahasa kebiasaan di lembaga. Program pelatihan informasi teknologi dilakukan, termasuk di dalamnya guru selalu ikut kegiatan peningkatan lainnya KKG internal, bimtek internal yang dilaksanakan lembaga, *workshop*, diklat.

2) Proses pengelolaan perubahan pada level kelompok, ini meliputi berubahnya struktur baru (restrukturisasi), penambahan divisi-divisi baru, perubahan pada kurikulum level sekolah, perubahan pada wewenang tugas baru. Komunikasi antarkelompok, komposisi penugasan kelompok. Model pendampingan: alternatif pendampingan dan penanganan atas intimidasi, meminimalisasi acaman saat proses pengelolaan perubahan. Tampak teramati dalam struktur organisasi kedua lokasi penelitian mengalami

⁴²⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi ke 5*, (New Jerse: Perintece Hall, 2001), 332.

perubahan mulai dari penambahan divisi-divisi baru akibat dari pengadopsian kurikulum internasional. Jadi, dibentuk divisi (wakil kepala sekolah) kurikulum Nasional, waka kurikulum internasional Cambridge serta waka kurikulum kepondokpesantrenan. Waka pengembangan sebagai divisi yang menjadi agen pengembangan organisasi baik yang sifatnya fisik organisasi maupun *marketing* ke luar negeri. Sebagai penanaman karakter pondok pesantren dibentuk wakil urusan *ahklakul karimah*.

Sedangkan di MBI Amanatul Umah terlihat munculnya wakor kurikulum muadalah Al Azhar Cairo, Wakor kurikulum nasional serta waka kordinator kurikulum Pondok Pesantren Amanatul Umah. Wakil koordinator bidang teknologi serta wakil koordinator lainnya. Otomatis dengan penambahan divisi dalam struktur organisasi ini dilengkapi dengan alur koordinasi dan wewenang setiap divisi. Satu sama lain terlibat dalam komunikasi antarkelompok manakala tugas yang dikerjakan saling terkait.

Perubahan bentuk ini tentu diikuti dengan pendampingan pada semua personal yang ada. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah untuk menghindari intimidasi yang ditimbulkan oleh ketatnya tuntutan kerja. Dalam pendampingan ini juga berlaku pengawasan ataupun pantauan agar para pelaku perubahan dapat benar-benar bergerak sesuai ritmen yang ada tanpa terhambat oleh resistensi personal maupun kelompok.

3) Proses pengelolaan perubahan pada level organisasi serta pengendaliannya. Berubahnya budaya organisasi, pengelolaan organisasi karena tuntutan pasar. Selain itu, tuntutan pembelajaran yang ketat. Dalam level ini perubahan tingkat organisasi terdapat perubahan kultur organisasi,

tampak dalam 2 situs penelitian terdapat perubahan kultur organisasi. Peningkatan budaya kerja yang kuat diikuti dengan peningkatan budaya mutu baik tenaga pendidik maupun pada siswa di dua lokasi penelitian. Penanaman karakter santri lebih masif dengan pendampingan 24 jam. Pada tataran organisasi juga mengalami perubahan pengelolaan, mulai dari dukungan pengetahuan komputer secara internal organisasi (*internal suport*), pelatihan internal organisasi (*internal training*), dukungan *suport* manajemen (*manajemen suport*), serta pengelolaan tata ruang yang representatif untuk mendukung proses pengelolaan perubahan organisasi dan studi lanjut.

Pada tahap selanjutnya merupakan sebuah daya dukung pimpinan terhadap pelaku pengelolaan perubahan. Dalam bentuk *reward* (gaji mencukupi, bonus (umroh), motivasi dan dorongan karier), perhatian, penataan sarana prasarana yang representatif, serta iklim kerja yang kondusif. Dukungan mobil pengangkut untuk tenaga pengajar yang berada di wilayah luar Mojokerto, ini fasilitas yang di sediakan oleh lembaga untuk karyawan yang tidak *muqim* di pondok.

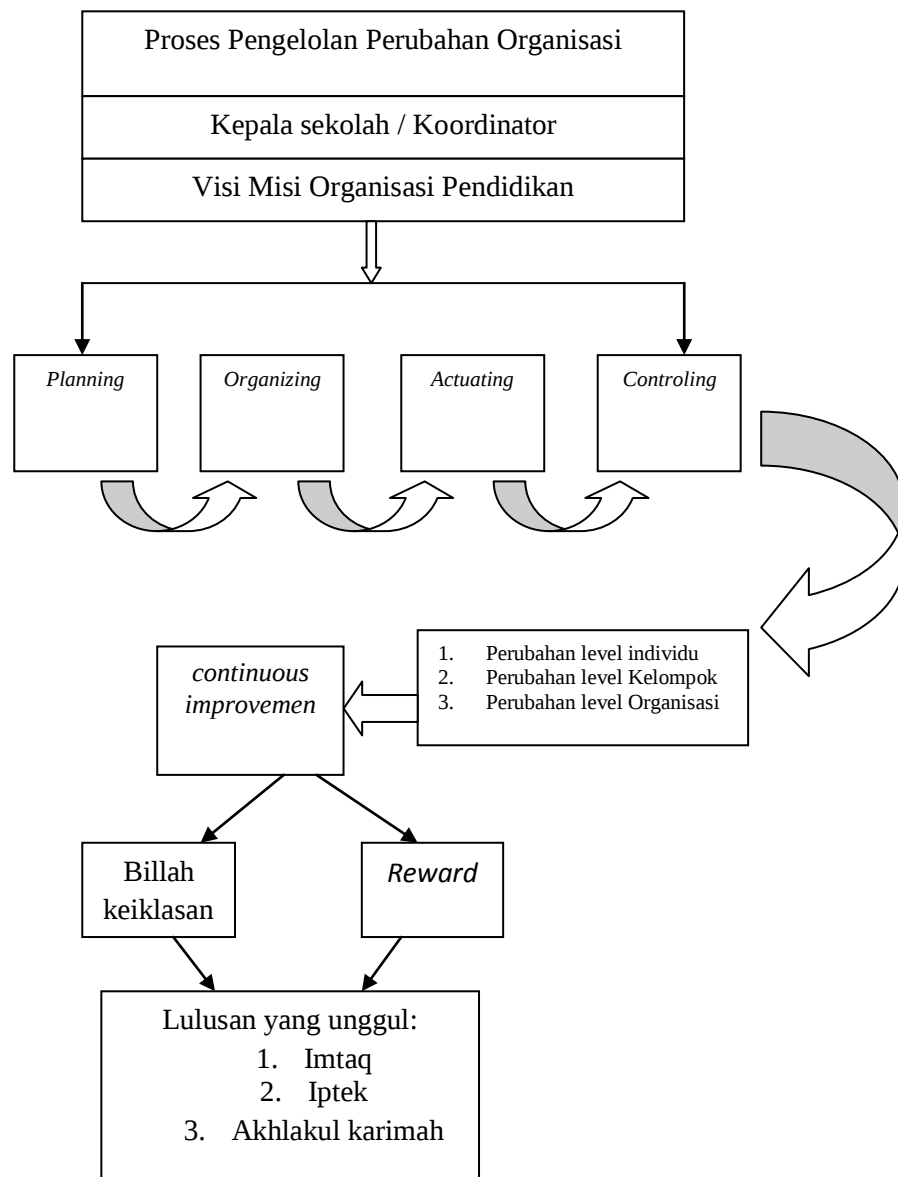
Selain itu proses pengelolaan perubahan ini diikuti adanya keinginan pemimpin untuk terus menerus melakukan perubahan (*continuous improvement*) yang didasarkan oleh *billah* untuk mewujudkan *output* yang memiliki keunggulan. Diikuti oleh *reward* (penghargaan) dari pimpinan. Artinya seluruh proses pengelolaan yang dilakukan oleh *agen of change* baik ditingkatan yayasan dan tingkatan organisasi pendidikan yang terus menerus (*continuous improvement*) tidak hanya berorientasi pada materi

akan tetapi juga karena keiklasan beribadah untuk Allah swt (*billah*). Dalam istilah yang berlainan adalah *transendental* (memanjat ke atas), ataupun spiritualitas, keimanan kepada Allah swt.⁴²⁷ Selanjutnya motivasi untuk melakukan *amal ma'ruf nahi munkar* melalui organisasi pendidikan dengan mewujudkan lulusan yang memiliki tiga keunggulan. Unggul dalam penguasaan iman dan takwa dan unggul dalam ilmu pengetahuan dan pengetahuan serta melengkapi dengan *akhlakul karimah* (sikap terpuji). Mewarisi tradisi pondok pesantren masing-masing yang menjadikan bekal dalam kehidupan di masyarakat nantinya.

Temuan-temuan penelitian dari kedua situs mengenai proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan setidaknya menguatkan dan mengembangkan teori George Terry bahwa proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan melalui pola POAC, yakni: 1) *planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (pengorganisasian), (3) *Actuating* (pelaksanaan) dan (4) *Controlling*.⁴²⁸ Pada proses pengelolaan perubahan organisasi pendidikan diikuti dengan perubahan pada level individu, perubahan pada level kelompok dan perubahan pada level organisasi. Dari proses pengelolaan ini diikuti adanya keinginan pemimpin untuk terus menerus melakukan perubahan (*continuous improvement*) yang didasarkan oleh *billah* untuk mewujudkan *output* yang memiliki keunggulan. Diikuti oleh *reward* (penghargaan) dari pimpinan. Hasil tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

⁴²⁷ Kunto Wijoyo, *Islam Sebagai Ilmu Epistemologi, Metodologi, dan Etika*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2004), 35.

⁴²⁸ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 289.



C. Implikasi Perubahan Organisasi Pendidikan

1. Implikasi Internal Organisasi Sekolah

Setiap agenda perubahan tentunya akan membawa implikasi terhadap organisasi apa pun termasuk dalam penelitian ini. Manajemen perubahan pada penelitian dua situs ini mempunyai implikasi terhadap fungsi pendidikan, jumlah siswa, fungsi ekonomi, pergeseran budaya dan kebiasaan siswa, di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet. Hal ini karena kedua sekolah ini mengadaptasikan kurikulum internasional *Cambrige* dan *Muadallah Al Azhar*

Cairo, sehingga dalam pengelolaan pendidikan kedua sekolah dituntut menjadi sekolah unggul, berkualitas serta terjangkau oleh konsumen. Indikatornya terlihat dari tingginya animo masyarakat untuk menitipkan putra dan putrinya di kedua situs penelitian. Minat calon santri yang mendaftar di kedua situs penelitian menunjukkan peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa animo (peminatan) berubah secara signifikan meningkat. Kini masyarakat dari berbagai variasi dan berbagai latar belakang ekonomi dan sosial mulai mempercayakan anaknya ke kedua situs penelitian. Hal ini membuktikan bahwa fungsi pendidikan kedua situs penelitian berbagai kalangan menjadi semakin mantap.

Selain hal di atas, dengan keberlanjutan pelestarian tradisi pondok pesantren yang terwadahi dalam kurikulum pondok pesantren yang lebih masif dan terstruktur di kedua lokasi penelitian berimplikasi terhadap keterjaminan pelaksanaan fungsi sistem pendidikan di pesantren. Yakni *tafaa'uh fiddin*, pemeliharaan tradisi Islam melalui pendidikan formal, mewujudkan kader-kader ulama masa datang, dan sebagai media transfer serta rantai keilmuan pengetahuan Islam. Jadi, dalam hal ini pendidikan pondok pesantren menjadi hal yang penting disebabkan membawa misi penting yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Tidak hanya itu, pelaksanaan sistem pendidikan secara ketat dan penuh tanggung jawab di kedua situs penelitian mencetak generasi masa depan yang dibekali dengan perilaku terpuji yang memiliki dua kemampuan ganda. Di antaranya memiliki kemampuan dalam iman dan ilmu dalam teknologi di masa yang akan datang tanpa meninggalkan jati diri seorang santri.

Berimplikasi terhadap peningkatan kuantitas jumlah santri di kedua situs penelitian. Hal ini terlihat dari jumlah penerimaan santri setiap tahunnya meningkat. Desain perubahan tersendiri menjadikan organisasi banyak mengalami kemajuan dan penambahan, peningkatan sistem pengelolaan siswa yang semakin baik terlihat dalam proses kerja berjalan dengan lancar.

Bedasarkan data di atas, meminjam teori Gertz, pesantren akan senantiasa eksis selama sistem pendidikan pesantren dan sekolah terus berjalan.⁴²⁹ Selanjutnya peningkatan jumlah siswa di kedua lokasi penelitian ini menunjukkan tingginya kepercayaan terhadap sistem pengelolaan sekolah yang berbasis pesantren. Pesantren dianggap oleh masyarakat sebagai alternatif pendidikan terbaik bagi anak-anak terhadap perkembangan moral di masa globalisasi. Hal ini karena kesibukan orang tua dan ketidakmampuan orang tua dalam mengawasi dan menanamkan karakter terhadap anak.

Selanjutnya, bahwa manajemen pembaruan dalam mengembangkan organisasi pendidikan berimplikasi terhadap jumlah siswa. Pada saat jumlah siswa meningkat, seluruh proses pembelajaran semua ditangani oleh guru dan musrif (ustaz) sehingga ketaatan siswa terhadap guru menjadi meningkat terlebih ketaatan santri kepada para pengasuh pondok pesantren. Dengan peningkatan siswa juga akan membawa terhadap penyempurnaan pelayanan pendampingan ustaz atau *musrif* terhadap siswa. Jadi, etos kerja dan kedisiplinan yang dilakukan oleh ustaz atau *musrif* terhadap pendampingan siswa menjadi meningkat.

⁴²⁹ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pondok Pesantren*, (Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 157.

Terbukti dari prestasi siswa dalam bidang akademik maupun nonakademik taraf nasional maupun internasional tiap tahun dapat diraih. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pelayanan ustaz atau *musrif* kedua situs juga membawa pengaruh terhadap kualitas proses pengelolaan pendidikan di lokasi penelitian ini. Secara otomatis dengan peningkatan jumlah siswa pada setiap sekolah akan membawa peningkatan ekonomi pengasuh serta para ustaz dan *musrif* di kedua lokasi penelitian.

Dengan perubahan organisasi menjadikan sistem koordinasi dapat berjalan dengan lancar, pendelegasian berjalan dengan baik, pengelolaan sekolah berjalan dengan efektif. Hal itu didukung pada proses sejumlah rapat, koordinasi, komunikasi dan evaluasi terus berjalan. Jadi, perubahan pada level individu, perubahan pada level kelompok dan perubahan pada level organisasi dapat berjalan walaupun ada beberapa kendala terjadi dalam praktiknya.

2. Terhadap Siswa dan Alumni

Implikasi perubahan membentuk kedisiplinan baru bagi siswa dan seluruh elemen yang ada di sekolah. Kualitas penanaman karakter siswa menjadi meningkat dan lebih masif serta budaya mutu meningkat. Pelayanan serta pendampingan terhadap santri mengalami peningkatan yang biasanya hanya menjalankan rutinitas namun meningkat menjadi istikomah berkualitas. Peningkatan ini didukung oleh pengelolaan dan penataan sarpras kedua situs penelitian terbukti dari berubahnya sarana dan prasarana baru (fasilitas lab biologi dan Lab bahasa, ruang belajar baru yang representatif, studio

microtheacing) yang ini menunjang terhadap proses pembelajaran yang bermutu di kedua situs.

Selanjutnya implikasi proses pengelolaan desain perubahan terhadap para alumni dan peserta didik dinilai telah berhasil menjadikan serta mengantarkan peserta didik dan alumni untuk dapat menguasai bahasa Arab, *nahwu*, *sorof*, penguasaan hadis dan penguasaan baca Al-Qur'an. Penguasaan para alumni ini didukung dengan kemampuan unggul dalam teknologi dan iman taqwa serta penguasaan bahasa Inggris aktif. Jadi, dengan kemampuan secara komprehensif ini menjadikan peluang para alumni dapat ikut berkompetisi di tingkat nasional maupun internasional. Hal ini dapat dilihat dari para alumni yang sedang menempuh studi di beberapa perguruan tinggi luar negeri dengan beasiswa. Sedangkan, di beberapa alumni di SMADU juga banyak menerima beasiswa di beberapa universitas luar negeri salah satunya *German University*.⁴³⁰

Gambaran Ulfi tersebut menunjukkan terdapat implikasi positif yang ditimbulkan oleh SMA Darul Ulum 2 dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional dapat mengantarkan siswa dan alumninya untuk menguasai keilmuan secara komprehensif. Selain itu, menyeimbangkan antara keilmuan kitab kuning dan keilmuan moderen. Di samping itu, alumni dari kedua lembaga yang mengusung label internasional ini memungkinkan seluruh alumni untuk memasuki berbagai pekerjaan dalam sektor-sektor formal. Namun, memiliki tradisi kepesantrenan masing-masing.

⁴³⁰ Ulfi FH, *Salah Alumni MBI Amanatul Umah Beasiswa Zittau/Gorlitz University of Applied Sciences di Jerman*.

3. Terhadap Masyarakat

a. Tingginya Pembiayaan pendidikan

Beberapa perubahan pada dua situs ini juga membawa perubahan yang signifikan di masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan, yakni tingkat kepercayaan tinggi terhadap kedua situs SMA Darul Ulum 2 Unggulan Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah Pacet Mojokerto. Kepercayaan yang signifikan ini juga diikuti dengan rumor pembiayaan pendidikan yang mahal. Sebenarnya ketika pelaksanaan di lapangan pembiayaan yang tinggi ini dapat ditekan dengan beberapa subsidi silang. Walaupun demikian, animo masyarakat tetap tinggi terhadap dua lokasi penelitian ini. Alternatif masalah tingginya *cost* pembiayaan antara kedua situs penelitian bervariasi adanya program pengabdian di pesantren hingga subsidi silang.

Sekolah unggulan yang ada di dalam pondok pesantren dengan menawarkan berbagai fasilitas yang menjadi daya tarik masyarakat tetap diikuti dengan pembayaran yang dianggap mahal bagi kalangan masyarakat. Hal ini merupakan sebuah gambaran jelas bahwa komersialisasi mulai masuk dalam pesantren. Namun, pada kendatinya tetap menarik animo masyarakat dari berbagai provinsi seantero nusantara.

Berangkat dari data ini terkait komersialisasi pendidikan pada dekade ini, maka dapat dikuatkan bahwa era kini ditandai dengan proses estetika kehidupan. Yakni menguatnya kecenderungan hidup sebagai proses seni. Artinya produk yang dikonsumsi tidak dilihat dari sudut pandang fungsi tetapi terlihat dari sudut pandang simbol yang berkaitan dengan identitas dan

status.⁴³¹ Jelas bahwa terjadi sebuah pergeseran dari sudut pandang etis menuju estetis. Selain itu, dalam masyarakat tampak sebuah pergeseran tradisi yakni sudut pandang simbolis (konsumtif) lebih kuat dibandingkan dengan etos produktif.

4. Pencitraan (*branding*) yang Baik di Luar

Pembiayaan yang mahal ini berbanding seimbang dengan nantinya siswa ketika lulus dari sekolah kedua lokasi penelitian. Secara hitungan ekonomis memang tergolong mahal namun kalau ditimbang lagi hasilnya tidak banding dengan *bheneh dan pintarnya anak nanti*. Kami juga ada program pengabdian di pondok, program ini sudah berjalan mulai dulu hingga sekarang. Santri santri yang berasal keluarga yang kurang beruntung (ekonomi ke bawah) yang ada di MBI ditanggung oleh pengurus pesantren namun mereka harus mengabdikan/bantu di sini. Selanjutnya pembentukan karakter santri di kedua lokasi penelitian baik dan efektif terlihat dari alumni (*output*) yang study lanjut tampak dalam diri mereka kebiasaan disiplin waktu, belajar, menghormati para guru dan pengasuh (religius), sehingga adanya desain perubahan di kedua lokasi penelitian penanaman pembentukan karakter semakin masif dan matang.

D. Temuan Konseptual

Bedasarkan hasil pembahasan tentang temuan penelitian yang sudah dilakukan, bahwa temuan konseptual penelitian tentang manajemen perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan di SMA Darul Ulum 2 Unggulan BPPT Jombang dan Madrasah Aliyah Bertaraf Internasional Amanatul Umah

⁴³¹ Ali Anwar, *Pembaruan Pendidikan di Pondok Pesantren*, (Jogjakarta: Pustaka Pelajar, 2011), 159. Lihat Pula Irwan Abdullah, *Market Consumptions and Lifesyle Management*” makalah disampaikan pada Internasional Seminar, Batam, 3-5 Oktober 1994,22.

Pacet adalah mengembangkan Teori Lewin menjadi beberapa fase di antaranya, 1) *planed change*, 2) *daya dorong berubah (the force change)*, 3) orientasi visi misi, 4) *integratid team*, 5) *preparing*, (6) *unfreezing* (pencairan), (7) *change* (berubah), dan (8) *refreezing* (pengkristalan kembali). George Terry, menyatakan bahwa proses pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan melalui pola POAC, yakni: 1) *planing* (perencanaan), (2) *organizing* (pengorganisasian), (3) *actuating* (pelaksanaan) dan (4) *controlling*. Pada pengelolaan perubahan dalam mengembangkan organisasi pendidikan diikuti dengan perubahan pada level individu, perubahan pada level kelompok, dan perubahan pada level organisasi. Dari proses pengelolaan ini diikuti adanya keinginan pemimpin untuk terus menerus melakukan perubahan (*continuous improvement*) yang didasarkan oleh *billah* (transenden), *amar ma'ruf nahi munkar* melalui organisasi pendidikan untuk mewujudkan *output* (siswa/siswi) yang memiliki tiga keunggulan. Unggul dalam penguasaan ilmu dan teknologi, unggul dalam iman dan takwa serta unggul dalam perilaku terpuji (*akhlakul karimah*). Sedangkan, implikasi desain perubahan membawa dampak terhadap internal dan eksternal organisasi pendidikan. Implikasi internal menjadikan fungsi pendidikan berjalan semakin mantap, pelaksanaan sistem pendidikan berjalan dengan ketat dan bertanggung jawab, jumlah siswa bertambah, peningkatan ekonomi ustaz dan pengasuh. Sedangkan implikasi eksternal pembiayaan pendidikan tinggi, pencitraan sekolah semakin baik.

Adapun temuan terbaru dari penelitian ini adalah manajemen perubahan terintegrasi tim dalam mengembangkan organisasi pendidikan yang terjiwai dari ketiga fokus penelitian. Hal tersebut sebagaimana gambar berikut ini.

